SYNTHESE DES TRAVAUX DE L'ATELIER REGIONAL SUR L'ANTICIPATION DES MUTATIONS ECONOMIQUES EN PACA

SOMMAIRE

I. - INTRODUCTION 3

II. - SYNTHESE DES 4 JOURNEES 6

II.1 - Synthèse des journées de Marseille et Toulon 7

II.2 - Synthèse de la journée d'Avignon 13

II.3 - Synthèse de la journée de Sophia Antipolis 18

III. - SYNTHESE DES PRINCIPAUX DETERMINANTS ET LEVIERS IDENTIFIES POUR UNE ANTICIPATION ACTIVE DES MUTATIONS ECONOMIQUES 22

III.1 - Tous les territoires et toutes les entreprises ne sont pas égaux face aux mutations économiques 23

III.2 - Changement, mutations économiques et restructurations, comprendre et définir pour agir 25

III.3 - Apport et limite du dispositif actuel d'anticipation et de gestion des mutations économiques 27

III.4 - Principaux leviers facilitateurs de l'anticipation et de l'accompagnement des mutations économiques 29

IV. - BILAN ET PERSPECTIVES SUITE AU SEMINAIRE 33

IV.1 - Bilan 34

IV.2 - Perspectives 34

V. - ANNEXES 37

V.1 - Synthèse des ateliers de Sophia Antipolis 38

V.2 - Programme des journées 52

V.3 - Relevé de décisions - Présentation du projet au CAR - Convention cadre PACA-CGEFi -Lettre d'information du Préfet - Liste des stagiaires 60

I. INTRODUCTION

Les différentes journées du séminaire sur les mutations économiques ont apporté des éclairages croisés et complémentaires quant à la question de l'anticipation des mutations économiques. Leur organisation a permis, d'une part, d'aborder les principaux thèmes et problèmes liés aux mutations économiques et, d'autre part, d'organiser une progression visant à tirer les leçons du passé (Marseille, Toulon), appréhender les problèmes actuels (Avignon) et amorcer opérationnellement l'anticipation des mutations à venir (Sophia Antipolis).

Le séminaire a privilégié l'intervention d'acteurs (majoritairement) et d'experts ayant réalisé une ou plusieurs études portant sur l'un ou l'autre aspect de la gestion des restructurations et de l'anticipation des mutations économiques.

- La première journée (Marseille) était essentiellement centrée **sur l'entreprise face aux mutations.** Elle a porté sur le dispositif national d'anticipation et de gestion des restructurations et permis, après un rappel du cadre juridique, d'analyser le fonctionnement concret des dispositifs, leurs apports et leurs limites.

- La deuxième journée (Toulon), centrée **sur le territoire,** a permis de replacer le sujet traité dans le temps long de la mutation et de montrer que les restructurations ne constituent qu'une facette de celle-ci. Elle a ainsi été l'occasion d'analyser les dispositifs (le plus souvent territoriaux) qui ont été mis en œuvre à l'occasion des gestions de crises et des traumatismes afférents (ex : chantier naval de la Ciotat, mine de Gardanne) ou en accompagnement de restructurations sectorielles (ex : restructuration de la défense) mais qui contribuent aussi, aujourd'hui, à l'anticipation des mutations économiques, lorsqu'ils sont devenus pérennes.

- La troisième journée (Avignon) a apporté **une lecture de l'anticipation et de la gestion des mutations économiques** à partir des points de vue :
  - **Européen,** par la présentation :
    - de la philosophie d'action et des modes d'intervention de la commission sur le champ des mutations économiques ;
    - d'expériences menées dans d'autres pays (Learning reps) et de résultats de comparaisons internationales (projet mimarmed[1])
  - **D'organisations agissant en faveur du développement d'une compétitivité territoriale et sectorielle** (pôle de compétitivité « fruits et légumes »).
  - **D'organismes en charge du suivi et de l'accompagnement de proximité des entreprises sur les territoires** (réseaux consulaires et collectivités locales).

[1] http://www.mimarmed.eu/

- La quatrième et dernière journée enfin (Sophia Antipolis) a été l'occasion pour les participants :
    - de se livrer dans le cadre de 3 ateliers à **un exercice de prospective pour l'anticipation des mutations économiques sur trois sujets d'actualité en PACA** (le bassin de Fos-sur-Mer, le tourisme et le changement climatique en Provence-Alpes-Côte d'Azur et Sophia Antipolis) **et d'exprimer la volonté de pérennisation et de déclinaison opérationnelle du travail engagé**
    - de **faire une première synthèse du séminaire** pour identifier :
        - les secteurs et les thèmes requérant une vigilance, voire des actions,
        - le type d'action qui pourrait être engagé,
        - les éléments méthodologiques propres à l'anticipation des mutations économiques.

La synthèse présentée ci-après a vocation à :

- **rappeler les principaux éléments et matériaux travaillés lors du séminaire,**
- **tirer les principaux enseignements à partir des matériaux recueillis (cf. encadrés en jaune),**
- **identifier les principaux leviers et contraintes pour améliorer l'anticipation et la gestion des mutations économiques.**

II. SYNTHESE DES 4 JOURNEES

II.1 - Synthèse des journées de Marseille et Toulon

II.1.1. Les mutations économiques

Les journées de Toulon et Marseille ont permis d'en saisir les caractéristiques principales : il s'agit de processus long (10 à 15 ans), multidimensionnels, porteurs de menaces comme d'opportunités.

> *→ Dans un univers incertain, le terme anticipation est trompeur : il ne s'agit ni de prévoir, ni de prédire mais de comprendre les évolutions en cours, d'en saisir les opportunités et d'en prévenir les risques.*

1. L'origine des mutations économiques mérite que l'on s'y attarde. Ce n'est pas à La Ciotat ou dans son environnement que les dynamiques qui ont conduit à la fermeture des Chantiers trouvent leurs origines mais dans l'évolution du prix du pétrole et la montée de la concurrence internationale (nouveaux chantiers coréens…). Gardanne fournit un bon exemple de l'incertitude qui est la marque des mutations économiques : l'évolution des mêmes variables, associée à l'effort de productivité réalisé, a prolongé de près de 10 ans la durée de vie de la mine. Enfin, la restructuration du ministère de la Défense à Toulon prend sa source dans une réponse politique (la professionnalisation des armées) apportée à des évolutions technologiques (sophistication des armes et systèmes d'armes) et géopolitiques.

2. Les mutations économiques ne sont pas simplement des itinéraires conduisant d'un état (stable) à un autre état (stable) mais des processus qui font entrer dans une dynamique de changements permanents, lesquels s'accompagnent, à l'occasion, de crises et de restructurations nouvelles. Ainsi, dans la zone franche de La Ciotat, la reconversion des chantiers s'inscrit en premier lieu dans un contexte de crise, voire de chaos, et de non anticipation d'où naîtra un redéveloppement long et difficile. A ce jour, l'activité de yachting développée sur la zone des anciens chantiers s'insère elle-même dans un contexte de concurrence forte autour de l'arc méditerranéen. Dans le cas de la reconversion des mines de Gardanne, on notera que l'implantation de la micro électronique à la fermeture des mines est le produit d'un travail d'anticipation corrélé à une stratégie territoriale d'implantation. Cependant, la microélectronique reste soumise aux fluctuations cycliques de cette industrie et a déjà connu une fermeture de site d'importance (Nanomask). Enfin, la Défense poursuit son adaptation à l'évolution de la donne géopolitique et est à la veille de nouvelles restructurations.

→ La question posée sur le plan économique n'est donc pas celle du cheminement vers une nouvelle stabilité mais celle de l'adaptation à des changements relativement continus. Ces changements ne sont pas continus à l'échelle de chaque structure productive mais le sont parfois à l'échelle d'un grand groupe ou d'une région, justifiant d'une action continue de leur part dans ces domaines (à l'échelle d'un groupe, Saint Gobain Développement indique le type de réponse structurelle qui peut être donnée à des changements permanents).

→ Corrélativement, si une crise profonde peut produire à terme un développement, les réponses à apporter ne peuvent se limiter à l'amortissement des chocs. En cela, l'anticipation devient un enjeu majeur non seulement pour limiter les traumatismes des personnes, des entreprises et de l'ensemble des acteurs d'un territoire, mais pour saisir les opportunités.

3. Les mesures prises lors de la fermeture des Chantiers de La Ciotat ont mis plus de 10 ans à produire des effets à la hauteur des enjeux et n'ont pu éviter une régression et un traumatisme économique et social dans l'intervalle même si elles les ont certainement amoindris. 10 ans après, la rénovation du centre urbain de Toulon apparaît bel et bien liée à la dynamique imprimée en 1995 par la modification de l'implantation, sur ce territoire, des activités de défense. Enfin, un temps plus court s'est écoulé (5 à 6 ans ?) entre la fermeture de la mine de Gardanne et la compensation de son impact sur le territoire parce qu'une dynamique de régénération du tissu d'activité avait été mise en place de longue date. D'une part, les premières implantations électroniques datent de la fin des années 70 (et du « plan composants » lancé par l'Etat à cette époque), d'autre part, des zones d'activité ont été aménagées et développées plusieurs années avant la fermeture définitive.

→ Pour un territoire donné, la trop forte dépendance par rapport à, ou la spécialisation dans une seule activité présente un risque. Il est nécessaire de mettre en place des stratégies de développement économique favorisant une multi-activité raisonnée.

→ Les mutations économiques se déroulant sur un temps long, cette temporalité suppose d'engager des actions longtemps « avant » les ruptures et les crises.

4. Toulon Var Technologie est né en 1988, des suites de la crise de la Navale (le partenariat territorial qui s'établit alors doit beaucoup à des personnalités, comme c'est souvent le cas lorsqu'une innovation se produit en réponse à une crise). Deux champs d'application structurent rapidement l'activité : l'enseignement supérieur (schéma de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le Var en 1990, création de trois écoles d'ingénieurs entre 1990 et 1995) et l'appui opérationnel à l'innovation en entreprise et aux entreprises innovantes (création de l'Institut Méditerranéen de la Qualité en 1988, d'une pépinière d'entreprises en 1990, de la Maison des Technologies en 1993). PACA mode d'emploi est née dans la foulée de la fermeture de la mine de Gardanne, la zone franche et la Semidep dans la foulée de celle des chantiers de La Ciotat.

> *→ Les crises peuvent engendrer un renouvellement des approches et la création « d'outils » visant soit à les gérer, soit à les anticiper en comblant des lacunes comprises comme telles. Il importe d'accorder de l'importance à ces outils et méthodes, qu'ils soient durables ou éphémères : ils présentent « grandeur nature » un ensemble opérationnel de savoir-faire et d'enseignements sur ce qu'il est possible ou souhaitable de faire pour gérer ou anticiper les mutations économiques. Leur étude permet de se poser la question de leur reproductibilité – et donc de leur traduction - dans d'autres circonstances et territoires.*

5. La figure du réseau est une figure qui émerge comme l'une des formes d'organisation adaptée à la permanence des mutations économiques, pas seulement dans le champ de l'innovation et de la technologie. Les systèmes productifs locaux, les pôles de compétitivité, les groupements d'employeurs, les groupes d'entreprises (la liste n'est pas exhaustive) constituent autant de formes de ces organisations en réseau concernant les entreprises.

> *→ Les organisations en réseaux sont potentiellement porteuses des échanges d'informations, de la diversité des ressources et de la flexibilité organisationnelle qui favorisent la détection des signaux faibles et la capacité d'adaptation aux changements.*
>
> *→ En écho au point précédent, on observe que le dialogue social territorial constitutif de réseaux d'échanges et d'information semble insuffisant pour faciliter l'anticipation des mutations économiques.*

6. Les communautés de communes et d'agglomérations, les pays, sont autant de réseaux à l'échelle territoriale. A Marseille comme à Toulon, les liens à tisser entre communautés d'agglomération et entreprises ont été évoqués (suivi des grandes entreprises) ainsi que les difficultés de leur organisation, au-delà du cas par cas. De même, dans le Var, la préparation des contrats de territoires de seconde génération donne lieu à un ensemble de rencontres avec les acteurs de terrains sur des sujets tels que l'accessibilité, le logement, les crèches, la restauration, les besoins de formation des entreprises. Ces tentatives d'articulation entre acteurs traduisent une réalité : anticiper c'est dialoguer car c'est la confrontation des anticipations et des informations qui permet de forger une opinion collective sur les mutations en cours et les choix à réaliser.

> → *L'organisation d'un dialogue territorial entre entreprises (y compris leurs salariés et représentants) et les acteurs publics des territoires d'implantation sont nécessaires à l'anticipation. Les conditions concrètes d'organisation et d'efficacité de ce dialogue restent largement à déterminer.*

II.1.2. Les restructurations

Les restructurations ont d'abord été considérées comme des événements accidentels, des aléas malheureux mais fortuits, a priori peu prévisibles. Cette vision est encore répandue et se nourrit des annonces soudaines qui émaillent régulièrement l'actualité (la vidéo projetée à l'ouverture de la séance de Marseille en fournissait une illustration). Or cette vue des restructurations est inexacte et restrictive pour plusieurs raisons :

1. Lorsqu'elles ne sont pas la conséquence de grandes crises financières (crise du rouble en 1998, éclatement de la bulle internet en 2001, crise des « subprimes » en 2007) les restructurations sont souvent précédées de signes avant coureurs qui signalent les difficultés à venir. Les deux cas d'entreprise présentés lors de la matinée de Marseille témoignent de ce que les difficultés – et leurs signes – s'étaient accumulées avant que la décision d'un actionnaire dans un premier cas, une occasion (inondation) qui fit le larron dans un second cas, ne déclenchent un processus de restructurations.

> → *Le niveau de sensibilité des acteurs territoriaux aux « signaux faibles » est l'un des moyens d'anticipation des restructurations d'entreprises. Dans cette optique, les modalités de partage entre « acteurs compétents » de ces signaux faibles et de mise en mode « projet » d'une organisation des réponses possibles constituent sans aucun doute un enjeu pour accroître l'efficacité des moyens d'anticipation et d'accompagnement.*

2. Les restructurations sont permanentes. Cette permanence ne signifie pas que les unités productives élémentaires que constituent une usine, un centre d'appel ou de recherche, un siège administratif, vivent des bouleversements quotidiens. À cette échelle de l'appareil productif, l'existence de phases de stabilité - plus ou moins longues ou courtes - reste la règle. Mais la permanence des restructurations est observable à l'échelle des régions ou des grandes entreprises, ce dont témoigne la quasi-totalité des cas (Navale, Défense, mine, grandes entreprises) présentés au séminaire.

> *→ Les restructurations constituent un risque permanent qui justifie l'intégration dans la gestion courante, à l'échelle d'un groupe ou d'une région, de moyens et de méthodes destinés à les anticiper et en assurer le pilotage et la gestion.*

3. Les restructurations sont des événements traumatisants pour les hommes, les entreprises et les territoires qui y sont confrontés. Le cas de La Ciotat illustre le phénomène dans ses trois dimensions. Si le traumatisme est commun, les temporalités de ce type de crise sont différentes. De même, les temporalités de sortie de crise des individus, des différentes organisations productives, ou bien des territoires ne sont pas les mêmes.

> *→ Le travail d'anticipation et d'accompagnement des restructurations, pour être pertinent, doit prendre en compte dans son action les temporalités inhérentes aux différents systèmes d'acteurs concernés.*

4. Les dispositifs d'accompagnement des restructurations (plan social et revitalisation) constituent une réponse d'ensemble aux situations de crise, basée sur la responsabilisation des entreprises et orientée vers la reconversion des salariés et des territoires. Ils ne constituent pas, par définition, des dispositifs d'anticipation et leur efficacité bien que réelle est limitée (cf. évaluations présentées). Ils présentent par ailleurs un triple défaut :

    a. ils sont difficilement mobilisables pour les PME/TPE (qui ont été les grandes absentes de la journée de Marseille ; l'exemple de la Défense à Toulon a montré que les dispositifs les concernant étaient longs à se mettre en place).

> *→ Les outils d'anticipation et d'accompagnement opérationnels pour les PME/TPE ainsi que pour leurs salariés restent à mettre au point dans le cadre des approches territoriales impactant des réseaux d'entreprises.*

b. initiée par une entreprise commanditaire, la cohérence d'intervention territoriale de plusieurs dispositifs peut faire défaut et nécessiter l'intervention publique (l'existence de deux sociétés de reconversion, en Arles, a requis une intervention du préfet pour qu'une coordination s'opère)

→ *Sans règle de cohérence d'intervention préalable, celle-ci dépend de l'initiative des acteurs et d'un chef de file reconnu légitime dans cette fonction.*

c. ils produisent des résultats positifs que les rares évaluations décrivent cependant comme insatisfaisants, d'une part, et très dépendants du savoir-faire et des ressources de l'entreprise, d'autre part.

→ *Les évaluations orientées vers l'apprentissage collectif tiré des expériences de reclassement restent à développer.*

→ *Les dispositifs d'accompagnement des restructurations :*

- sont des leviers d'action qui devraient logiquement intervenir en aval du travail d'anticipation et en articulation avec lui,

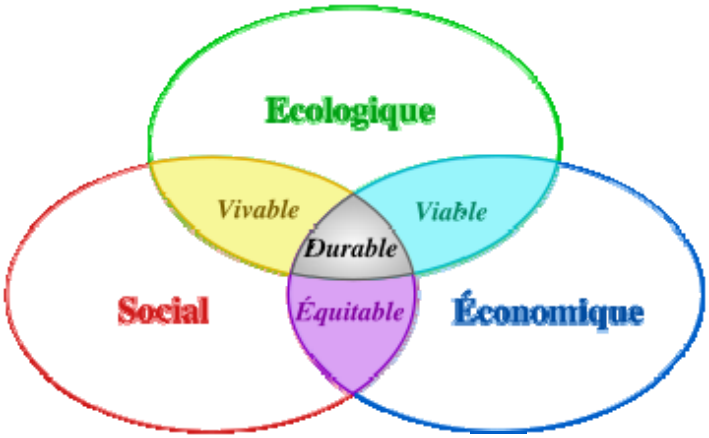
- pourraient sans doute être plus pertinents et efficients dans le cadre d'interventions coordonnées sur un territoire selon des règles établies préalablement et non « après-coup ».

II.2 - Synthèse de la journée d'AVIGNON

La journée d'Avignon a permis de repositionner le champ des mutations économiques sur les territoires, les entreprises et les acteurs publics dans un contexte européen déterminant. Par ailleurs, elle s'inscrit également pleinement dans la prise en compte du contexte et des acteurs locaux également déterminants, notamment quant à la question de l'accompagnement au plus près des mutations économiques. Ceci se vérifie, plus particulièrement en ce qui concerne l'accompagnement des entreprises et des réseaux d'entreprises.

De la journée d'Avignon, nous retiendrons principalement les points suivants :

- L'Europe, tient une place particulière en ce qu'elle est à la fois source de changement et apporteuse de méthode. Les différentes DG donnent un cadre réglementaire et apportent un appui à l'anticipation des mutations (reach, lead markets à la DG ENTR, directive service à la DG marché intérieur, négociations OMC à la DG commerce etc.…). L'Europe tente aussi d'intégrer son approche du changement dans une définition européenne du développement durable **:**



Dans le seul champ de l'emploi :

> → *L'Europe apporte un cadre et un appui important à la formation des travailleurs et aux entreprises (Fonds structurels dont le FSE). En cela, on note que la France (comparativement à d'autres pays membres) mobilise davantage ces budgets de formation sur des interventions « curatives », plutôt que sur un travail de fond en anticipation des restructurations liées aux mutations économiques.*

Dans le cadre de la stratégie européenne « l'emploi » donne un cadre réglementaire et juridique supra national aux mutations économiques. L'Europe intègre une fonction et des outils de veille sur les évolutions économiques (observatoire de Dublin, Eurostat…). Par ailleurs, elle intervient auprès des pays membres en appui à l'anticipation et à la gestion des mutations économiques par le biais de différents programmes (ex : Projet MIMAR Med intégrant l'étude de la revitalisation de la base aéronavale de Saint-Mandrier dans le cadre du programme INTERREG III B MEDOCC).

- 25 milliards d'Euros par an sont utilisés en France pour la formation continue des travailleurs mais seulement 40% environ de ceux-ci sont touchés. Plusieurs publics restent faiblement concernés, notamment les salariés des PME/TPE.

→ La question du mode de gouvernance du système de formation français a été posée. Elle interroge la cohérence d'intervention entre les différents donneurs d'ordre intervenant sur la formation aux différentes échelles territoriales (Régions, Partenaires Sociaux, Etat, Collectivités locales, Entreprises), la continuité/cohérence des parcours entre politique de formation initiale et politique de formation continue, entre la formation en entreprise à l'attention des travailleurs et la formation à l'attention des demandeurs d'emploi.

- Présentation des Learning reps.

Le gouvernement britannique a lancé en 1998 un fonds syndical pour l'apprentissage (Union Learning fund) aujourd'hui doté de 12,5 millions de livres par an, pour que la formation et la qualification des salariés soient au cœur des activités syndicales et que les syndicats participent à l'accroissement des demandes de formation, particulièrement des demandes des salariés les plus faiblement qualifiés. En 2002, une loi a doté les représentants syndicaux à la formation (union Learning représentatives - ULR) d'un statut et défini ainsi les 6 principales fonctions des ULR :

- identifier les besoins d'apprentissage et de formation
- fournir des informations et conseils sur l'apprentissage et la formation
- organiser l'apprentissage et la formation
- promouvoir l'intérêt à apprendre et se former
- dialoguer avec les employeurs sur l'organisation de ces activités
- se préparer à exécuter ces activités

Les ULR ont des droits reconnus pour pouvoir exécuter leur mandat (droit d'exécuter leur mandat et de s'y former sur le temps de travail par exemple).

Toutes les entreprises ne sont évidemment pas dotées d'ULR, mais le développement de cette initiative peut s'apprécier à travers quelques chiffres. 250 000 personnes suivent ou ont suivi un cycle de formation par ce canal ; il existe aujourd'hui 18 000 ULR et l'objectif est de 22 000 en 2010 ; 2 délégués sur 5 disposent d'un centre de formation au sein de l'entreprise ; 35% des ULR n'ont jamais eu d'expérience syndicale antérieure et, en moyenne, les ULR sont plutôt des femmes, plutôt des jeunes et appartiennent plus fortement aux minorités ethniques ; 50% sont dans des entreprises de moins de 250 salariés.

Dans les PME et les TPE les employeurs ne sont pas toujours disposés à reconnaître les organisations syndicales (pas d'obligation en deçà de 21) ce qui peut conduire à des refus dans ces entreprises, surtout dans les entreprises familiales.

→ ***5 exemples de bon fonctionnement ont été cités:***

- ***Dans l'industrie de la porcelaine et de la céramique*** *(concurrence forte, entreprises familiales principalement et difficultés à obtenir un soutien des grandes entreprises). Les ULR se sont développés au fil du temps grâce à un accord dans une grande entreprise permettant de mettre des personnels « à disposition » des petites entreprises environnantes et, au fil du temps, s'est développée, parmi les salariés, une prise de conscience de la nécessité de se former.*
- ***En Cornouailles, zone objectif 1****. Des TPE ne pouvaient payer les temps de formation des ULR. Le syndicat a alors décidé de financer des heures pour les entreprises. Pour celles à qui ce financement était accordé, il a servi à rémunérer 5 jours de formation des ULR à leur rôle et 1 jour par an les années suivantes.*
- ***Collaboration entre partenaires sociaux dans l'industrie manufacturière****. Dans une entreprise de la mécanique (120 salariés), le déclin de l'activité a libéré des locaux pour installer les cours d'apprentissage aux bases de l'informatique qui, jusqu'alors, se déroulaient dans la cantine. L'installation de cours sur le lieu de travail a accru la demande, l'employeur a augmenté sa contribution et reçu un paiement pour le loyer. Cet atelier a dispensé des apprentissages au-delà du niveau de base.*
- ***Dans l'imprimerie.*** *Un camion tourne sur un territoire avec des micro-ordinateurs et Internet et l'employeur autorise son personnel à se servir des micros pendant l'heure du repas ; cela permet de se former sur le lieu de travail.*
- ***Dans le BTP.*** *(activité où le niveau de formation des travailleurs est limité, beaucoup de sous-traitance et des problèmes pour déterminer qui est en charge de la formation. Une entreprise avec plus d'une centaine d'entreprises sous-traitantes (personnels autrichiens et tchèques… 28 langues en tout) a mis en place un programme de formation visant à améliorer :*
  - *l'anglais : meilleure intégration sociale et sensibilisation à l'hygiène et sécurité*
  - *la formation de l'encadrement aux NTIC*
  - *la lutte contre l'illettrisme et la non-maîtrise du calcul élémentaire.*

- Dans un contexte européen, national et local, les mutations économiques et les restructurations qui en découlent restent des phénomènes complexes et inévitables. Que l'on considère un secteur d'activité, un territoire ou bien une entreprise, certains pays en Europe (ex : cas de la restructuration de Nokia en Finlande ; Thomson en France) semblent être plus outillés/organisés que d'autres pour accompagner les restructurations et mettre en œuvre une synergie d'intervention de l'ensemble des acteurs.

→ ***Deux piliers apparaissent fondateurs de cette capacité :***

- *L'investissement préalable des acteurs publics et privés (en amont des changements effectifs) sur l'anticipation des causes, des processus et des conséquences supposées des restructurations.*
- *Le niveau de coopération partenarial, soit notamment le partenariat social au sein d'un secteur d'activité et de l'entreprise mais aussi le partenariat territorial (entreprises, acteurs publics, partenaires sociaux…).*

- L'évaluation des pôles de compétitivité (exemple du pôle Européen d'innovation fruits et légumes) a confirmé un certain nombre de leurs missions et notamment certaines qui touchent directement à l'anticipation des mutations économiques :

  - L'ancrage territorial et l'attente d'un effet « réseau d'acteurs» (universités, laboratoires, entreprises y compris PME, collectivités locales, agences de développement…)
  - L'identification et le financement de projets de R&D collaboratifs sur fonds publics et privés
  - Une mission de travail en anticipation sur les ressources humaines et la formation (recrutement, formation, GPEC) : le pôle Fruits et légumes engage une étude GPEC auprès de 80 entreprises et réalise un accompagnement pour 10 entreprises
  - La mise en œuvre de projets structurants (projets fonciers et immobiliers, *plateforme technique)*
  - L'intégration des objectifs « développement durable ».

  Par ailleurs, les pôles de compétitivité sont des détecteurs de signaux faibles qui gagneraient à être mieux pris en compte parfois.

→ Quelle que soit la capacité des pôles à mettre en œuvre efficacement l'ensemble des missions qui leur sont affectées, on constate qu'ils concentrent du fait de leur positionnement à la croisée de plusieurs dimensions (territoire, secteur d'activité et/ou filière) des attentes importantes qui touchent à l'anticipation des mutations économiques. Il est donc attendu des pôles de compétitivité des missions :

- *de mise en réseau des acteurs (organismes de recherche, acteurs publics, entreprises, partenaires sociaux,…)*
- *de développement et de prospective économique mais aussi d'emplois et de compétences associées aux projets*
- *de renforcement de l'attractivité et des atouts concurrentiels d'un territoire.*

- La fonction d'accompagnement des entreprises au plus près et en proximité territoriale présente un enjeu pour l'anticipation des restructurations et plus largement des mutations économiques sur un territoire. Elle suppose un travail opérationnel de « terrain » et le développement d'une « confiance » entre l'accompagnant et l'entreprise. Quels sont les principaux constats en ce qui concerne cette fonction ?

→ L'accompagnement de proximité des entreprises en anticipation des restructurations trouve son efficacité dans la relation de « confiance » qui s'instaure en amont, qui permet de détecter les difficultés, et de les traiter au plus tôt en mobilisant un à un les acteurs ressources.

→ A contrario, la démultiplication des intervenants directs en entreprises (chargés de mission des collectivités, consulaires, OPCA, etc.…) induit un risque de « brouille » de l'information et de perte de « crédit confiance ». Comment éviter l'excès d'initiative ?

Par conséquent, faut t-il déterminer des zones de compétences (ex : développement de l'offre foncière par les collectivités et accompagnement des entreprises par les réseaux consulaires, autres…) ? Si certaines missions apparaissent comme pérennes et clairement attribuées (ex : la mise à disposition d'une offre foncière relève de la compétence des acteurs publics), d'autres (ex : intervention conseil auprès des entreprises) sont à la croisée des champs d'intervention d'une multiplicité d'acteurs.

Quoiqu'il en soit, l'intervention locale parfaitement concertée auprès des entreprises (avec une explicitation formalisée des responsabilités et des zones de compétences de chaque acteur) apparaît comme un « vœu pieux » si on considère qu'elle doit être pérenne et immuable.

En revanche, dans le cadre d'un projet (exemple du projet de la CCIMP intégrant une conférence régionale pour la sensibilisation des dirigeants de PME, une déclinaison en actions collectives et une intervention d'appui individuel aux entreprises pour pré diagnostic), la définition et la répartition des responsabilités et des interventions semblent davantage envisageables.

Il est alors nécessaire que le projet présente des objectifs quantifiables mesurables et partagés par l'ensemble des partenaires du projet, un calendrier et que le chef de projet (fonction de chef d'orchestre) soit légitimé.

→ *Par ailleurs, on note pour la fonction d'accompagnement local des entreprises que :*

- *Cette fonction ressource externe doit être d'autant plus renforcée et concrète que les moyens des entreprises pour « sortir la tête du guidon » sont faibles. C'est bien sûr globalement le cas en ce qui concerne les TPE-PME-PMI.*
- *La notion de réseau reste déterminante pour assurer une efficience de l'anticipation des restructurations et des mutations, elle concerne notamment :*
  - *les réseaux d'acteurs publics intervenants et organisés*
  - *les réseaux d'entreprises dont la structuration facilite a priori la sensibilisation, la démultiplication et le transfert des bonnes pratiques*
  - *les réseaux informels (acteurs se connaissant se faisant confiance) facilitant la diffusion restreinte d'informations confidentielles et l'organisation d'un plan d'action en réponse à la situation.*

- Le travail d'anticipation des mutations économiques constitue un enjeu d'articulation et de développement de la réactivité des différents acteurs.

→ *Ainsi, si la veille économique et les outils de veille sont apportés par l'UE, le niveau national et le niveau régional constituent des ressources importantes à mobiliser, la fonction d'accompagnement de proximité est cruciale pour « sentir le mouvement » sur un territoire et dans les entreprises.*

II.3 - Synthèse de la journée de SOPHIA ANTIPOLIS

Comme indiqué en première partie de ce document, la journée de séminaire à Sophia Antipolis a permis aux participants de se livrer dans le cadre de 3 ateliers à **un exercice de prospective pour l'anticipation des mutations économiques sur trois sujets** :

- **Sophia Antipolis**
- **Fos et l'Etang de Berre**
- **Le changement climatique et l'économie touristique en PACA**

De manière synthétique, les principaux points faibles/risques constatés et les propositions énoncées par les participants aux ateliers ont été les suivants :

SOPHIA ANTIPOLIS

Principaux points faibles/risques constatés

- une multi-gouvernance du territoire de Sophia qui aboutit à une inertie de décision et à une multi-intervention (non opérationnalité de la gouvernance)
- les relations entre le territoire et les entreprises présentent des faiblesses et induisent une chute des implantations et des risques de désaffections voire de délocalisation d'entreprises
- un réseau important de TPE/PME
- l'attractivité de Sophia Antipolis en comparaison des grandes technopoles européennes est relativement faible.

Principales propositions du groupe de travail

Le diagnostic du groupe de travail s'est organisé autour de 5 thématiques :

- entreprise et territoire
- excellence scientifique
- enseignement et formation
- positionnement sectoriel et positionnement international du territoire
- innovation et création

Dans ce cadre les principales propositions du groupe ont été de :

- différencier deux types de gouvernance :
  - gouvernance du contenant (échelle technopolitaine) :
    - innovation, enseignement supérieur, etc…
  - gouvernance du contenu (entreprises, rôle des entreprises…) :
    - passerelle vers les autres territoires
- se donner les moyens pour travailler avec les entreprises sur leur ancrage territorial selon une logique d'accompagnement « responsable grand compte »
- engager des moyens pour développer l'attractivité et l'implantation de nouvelles entreprises
- mettre en œuvre des opérations d'appui au développement du réseau de TPE/PME
- engager l'ensemble de ces actions dans le cadre d'une gestion de projet pour Sophia Antipolis.

Principaux points faibles/risques constatés

- des grands groupes dont la stratégie est déterminante pour le devenir du site
- des entreprises cotées en bourse dont les règles de diffusion de l'information quant à leur stratégie sont extrêmement strictes
- les sièges de décision des entreprises sont externes au territoire et complexifient de fait les interactions locales entre l'entreprise et le territoire
- un déficit de gouvernance concertée de l'action publique
- une image du territoire « poubelle » liée à l'histoire et l'activité industrielle du site
- une problématique spécifique : le port de Marseille dans son fonctionnement actuel (« stratégie de forteresse ») constitue un point de blocage pour le développement de l'ensemble des activités de la zone (logistique…)
- un manque de lisibilité de la cartographie des réglementations et du statut juridique de ce territoire
- en matière d'emploi sur le bassin :
    - Arcelor : 40% des départs à la retraite dans trois ans (quid de la GPEC ?)
    - Une inadéquation entre le niveau de qualification de la main d'œuvre locale et le niveau de qualification des emplois offerts et un système de formation déficient – absence de gestion territoriale des emplois et des compétences
- une absence de plan de développement global et de gouvernance de la zone

Considérant les risques potentiels liés aux principaux industriels implantés sur le territoire :

- GDF : l'approvisionnement en gaz par voie maritime semble constituer une activité à faible risque de mutation à moyen terme
- Eurocopter : le groupe souffre de la parité monétaire et pourrait rechercher des opportunités de délocalisation hors zone euro dollar. Eurocopter est en réorganisation industrielle
- Arcelor : des produits plats sensibles à la conjoncture, dépendants de l'industrie automobile qui est elle-même cyclique. Des réductions de capacité peuvent être envisagées
- Chimie : malgré l'augmentation du coût du baril, le moyen de transport individuel avec moteur reste un débouché garanti à moyen terme. En revanche, une chute des produits dérivés peut être envisagée
- De manière globale sur le site, les participants observent des risques de « délocalisation environnementale »

Principales propositions du groupe de travail

En premier lieu, le groupe envisage l'opportunité de mettre en œuvre un groupe de travail technique dont la première action serait de poser un pré diagnostic partagé du devenir du bassin et des risques potentiels à prendre en compte. L'État a été cité comme initiateur possible de ce travail.

Cette première organisation des acteurs et cette première action constitueraient un levier préalable pour « tirer le signal d'alarme » et bâtir une gouvernance plus solide pour la mise en œuvre d'un plan de développement global du bassin.

En second lieu, il pourrait donc être envisagé dans le cadre d'un plan de développement global pour le bassin de :

- se doter de quelques indicateurs d'observation des évolutions
- appuyer le développement de la logistique et des services qui présentent un potentiel
- travailler à l'ouverture du fonctionnement du port
- réfléchir aux modalités d'implication des entreprises et des salariés sur le territoire
- chercher à accroître par l'action publique la marge de gouvernance locale des groupes implantés
- développer la GPEC
- travailler à la mutation économique mais aussi culturelle du territoire

Points faibles/risques constatés

- augmentation de la température de + 2 ou 5° d'ici 2050, des pluies cévenoles ravageuses
- un tourisme contradictoire et divers (saisonnalité, segmentation des marchés, 11 % du PIB de PACA, 11 milliards d'Euros)
- une diversité d'entreprises car une atomisation très importante : une profession éclatée
- un émiettement de la représentation des entreprises sur le territoire régional (deux délégations territoriales au tourisme…)

Propositions du groupe de travail

Le groupe de travail a identifié des axes de développement durable autour des thèmes de :

- l'eau : « autant abondante à l'avenir mais distribuée différemment »
- le foncier : une pression foncière, l'exigence de préservation du foncier, la qualité du foncier et des bâtiments (normes HQE)
- la question de l'énergie

En matière d'organisation des acteurs face aux mutations économiques envisagées, le groupe note les points suivants :

- l'État doit être un facilitateur mais non le porteur de la compétence en ce domaine
- face aux changements appréhendés, la Région doit être impliquée du fait de sa compétence en matière de développement économique, de formation
- concernant les professionnels, l'atomisation de leur représentation nécessite un cadrage pour l'action (exemple des conventions paritaires départementales qui impliquent les partenaires sociaux)

Enfin, le groupe propose la constitution d'une « Task Force Tourisme/Climat » qui impliquerait les professionnels et les pouvoirs publics (Collectivités Locales, Départements, Région et État) dans le but de travailler à un plan de développement.

III. SYNTHESE DES PRINCIPAUX DETERMINANTS ET LEVIERS IDENTIFIES POUR UNE ANTICIPATION ACTIVE DES MUTATIONS ECONOMIQUES

III.1 - Tous les territoires et toutes les entreprises ne sont pas égaux face aux mutations économiques

Les territoires possèdent (ou non), généralement du fait de leur histoire, des caractéristiques/ressources favorisant (ou non) l'implantation de tel ou tel type d'activité : disponibilité foncière, savoir-faire et infrastructures préexistantes sur une zone (ex : portique et rampe de lancement du chantier naval de la Ciotat), situation stratégique du territoire pour certaines activités (ex : implantation de la micro électronique à Gardanne), bassin de main d'œuvre et zone d'activité technologique (ex : Sophia Antipolis). De ce point de vue, PACA présente une particularité qui semble faire de la question foncière un problème épineux.

Les activités développées sur un territoire - surtout dans le cas d'une mono activité engagée sur une période de temps relativement importante (ex : la construction navale à La Ciotat) - déterminent très fortement les acteurs du territoire, les caractéristiques sociologiques des populations, les propriétés/ compétences des systèmes économiques et techniques, ainsi que les identités individuelles. Dans ce cadre, on retient que **les mutations économiques induisent dans la plupart des cas, de manière synchronique ou non, des mutations sociétales qu'il importe d'appréhender dans le cadre d'un travail d'anticipation et d'accompagnement des mutations.**

De la même manière que les caractéristiques territoriales sont déterminantes d'un potentiel d'anticipation, la lecture par secteur d'activité rend compte également de facteurs prédéterminants à prendre en compte. **Ainsi les modèles économiques de production, la nature des relations entre partenaires sociaux, la taille des entreprises et la nature des interactions entre les entreprises (entre donneurs d'ordre et sous-traitants – la Défense à Toulon – ou entre entreprises d'une filière – Grasse) constituent tout autant de facteurs déterminants du potentiel d'anticipation d'un secteur d'activité considéré**. La zone de Fos et de l'étang de Berre ou celle de Sophia Antipolis constituent des illustrations, très différentes, de ce fait.

Au niveau de **l'entreprise**, on notera pour celle-ci que **le niveau de visibilité des marchés, des commandes, de la charge et de la nature du travail potentiel correspondants facilite ou non son propre pouvoir ou bien sa compétence d'anticipation.** Ainsi dans le cas de la restructuration de la Défense à Toulon, la simple visibilité de l'évolution des marchés donnée par la Défense au réseau de sous-traitants impacte positivement le potentiel et la compétence d'anticipation (sur le plan stratégique, technique, humain, …) de chacun d'eux face aux mutations. **Mais la visibilité ne suffit pas. Sans une action volontariste, généralement initiée par un tiers, la possibilité d'anticiper ne se transforme pas en démarche concrète d'anticipation collective.**

Cette remarque s'applique au territoire. La spécificité des secteurs d'activité qu'il héberge détermine une **capacité d'anticipation des mutations économiques et sociales qui est – ou n'est pas – cultivée comme elle pourrait l'être.**

Notons enfin que l'anticipation des mutations économiques et sociales pose la question de la cohérence des initiatives prises par les différents niveaux de décision. Ainsi, la veille économique à l'échelle européenne, nationale et régionale, ou bien la mise en œuvre d'une GPEC facilitant la mobilité et les parcours emploi/formation des personnes, ou encore les actions collectives orientées vers les PME ou vers les relations donneurs d'ordres sous-traitant, sont trois types d'actions qui contribuent au travail global d'anticipation des mutations économiques. Cependant, **les champs d'application, les temporalités de mise en œuvre et les objectifs poursuivis ne sont pas spontanément identiques, convergents et cohérents entre eux.**

III.2 - Changement, mutations économiques et restructurations, comprendre et définir pour agir

Des modifications continuelles aux déterminants connus (gain de productivités, mutations technologiques, émergence de nouveaux produits, émergence de nouvelles zones de productions, modification des comportements sociaux, etc.…) se cristallisent dans des dynamiques économiques.

Ces dynamiques entraînent des changements et, dans le champ économique, des mutations dans l'organisation de la production des biens et des services et dans l'organisation de la chaîne d'acteurs qui les produisent.

Ces mutations peuvent être soudaines (éclatements de « bulles ») ou progressives (mutations techniques et sociales). Elles touchent des branches ou des filières ainsi que les bassins d'emploi et de production dans lesquelles les entreprises de ses filières et branches sont implantées.

Elles obligent les acteurs, et en premier lieu les structures productives (entreprises, administrations, …) à modifier leurs habitudes, pratiques et organisations pour saisir de nouvelles opportunités ou s'adapter aux évolutions en cours.

Pour les entreprises l'adaptation peut impliquer une modification de structure qui s'accomplit au travers de processus plus ou moins bien contrôlés et pilotés selon :

- la capacité d'anticipation (de l'entreprise et des autres acteurs)
- la vitesse des changements en cours.

Ce sont ces processus que l'on nomme restructurations : ensemble varié d'opérations « *visant à acheter ou vendre des actifs, modifier la structure du capital ou transformer l'organisation interne de la firme* ».

Les mutations économiques ont des impacts variables sur le marché du travail. Elles ne se résument pas aux restructurations d'entreprises mais il est rare que celles-ci n'accompagnent pas celles-là. La permanence des mutations économiques entraîne donc celle des risques et des cas de restructurations et deux phénomènes caractérisent les restructurations :

1. Bien que prenant sa source dans les mutations économiques chaque processus de restructuration est toujours initié par une décision d'entreprise. C'est ce qui rend difficile l'articulation entre la veille sur les mutations et l'anticipation des restructurations.

2. Les restructurations obligent les acteurs à opérer des changements importants, souvent non prévus, dans un laps de temps court. C'est la conjugaison de l'ampleur de l'adaptation à effectuer et du peu de temps pour la réaliser qui met les acteurs en difficulté et conduit si souvent à des crises. **Le temps est donc un élément essentiel** dans l'anticipation et la gestion des restructurations.

C'est la raison pour laquelle **l'anticipation des restructurations** - c'est-à-dire **une combinaison de veille, de développement des aptitudes aux changements et de sécurisation des transitions** – est aussi importante.

L'aptitude au changement dépend de la pratique d'une **veille** permettant de comprendre les dynamiques en cours, leurs opportunités et dangers ; la circulation des informations et **la construction de ressources** (réseaux, ressources technologiques, compétences, financements de l'innovation, etc..) permettant de l'envisager et de le gérer.

C'est ainsi que **anticipation et gestion des restructurations et anticipation et gestion des mutations économiques se rejoignent**. Il est très difficile **de gérer efficacement les restructurations « à chaud » (cf. ci-dessous), sans avoir** préalablement **engagé un ensemble d'actions** (anticipatrices) **visant à ce que les acteurs disposent des ressources nécessaires** pour effectuer les chemins qu'ils doivent parcourir. Or **ces ressources sont les mêmes que celles dont ils ont besoin pour saisir les opportunités que recèlent les mutations économiques : réseaux, veille, informations, capacité de gestion en mode projet, ressources technologiques, compétences**, financement. L'anticipation des mutations économiques et l'anticipation des restructurations reposent donc sur un tronc commun d'outils et de méthodes dont le déploiement opérationnel est à l'ordre du jour.

III.3 - Apport et limite du dispositif actuel d'anticipation et de gestion des mutations économiques

Les évolutions législatives des vingt dernières années ont outillé l'accompagnement des restructurations et celles des six dernières années ont largement renforcé le volet anticipatif. Le droit français présente maintenant une panoplie assez complète dédiée à la gestion des restructurations (information, consultation, accord de méthode, plan social, revitalisation) et à l'anticipation des mutations économiques (accord dit de GPEC, EDEC) cohérente avec le droit européen. Basé sur la responsabilisation des entreprises, il oriente leurs modes d'action et celui des autres acteurs vers des politiques actives en matière de moyens d'accompagnement, de dialogue social et de partenariat territorial.

Au-delà du champ de l'emploi, l'obligation de production de comptes prévisionnels (loi de 1984), l'approche anticipative des difficultés d'entreprise de la loi de sauvegarde de 2005 et, dans le champ territorial, la généralisation de CPER et des SCOT constituent autant d'outils orientés vers l'anticipation.

L'ensemble est d'un apport non négligeable pour gérer les crises mais connaît quatre types de limites liées à la qualité des dispositifs, la taille des entreprises, la diversité des compétences et des acteurs qui les détiennent.

1. Les études présentées à Marseille, tant en ce qui concerne le plan social que la revitalisation ou la GPEC, indiquent deux limites nettes de ces dispositifs dont l'utilité est peu contestable – et peu contestée :
    - En moyenne, les plans sociaux favorisent le reclassement mais n'assurent pas efficacement les transitions professionnelles. Selon les termes mêmes de l'étude, « seule une minorité de salariés retrouvent un emploi stable »
    - De même, la revitalisation produit généralement une dynamique positive entre acteurs mais peine à prouver son efficacité en terme de création d'emplois comme en terme de développement économique local.

2. La « boîte à outils » juridique et technique de responsabilisation des entreprises et de mise à disposition de nouveaux modes d'interventions pour accompagner les restructurations rencontre **ses limites dès lors que l'on considère le champ des TPE/PME. Les TPE/ PME restent, massivement, un « angle mort » du dispositif de gestion et d'anticipation des mutations économiques.** En ce cas, l'appui local et l'ingénierie de proximité aux entreprises et aux réseaux d'entreprises sont déterminants.

3. Le mouvement législatif de décentralisation/déconcentration, le développement des intercommunalités et les transferts de compétences inhérents à ces dynamiques positionnent les territoires régionaux et locaux dans des logiques de compétitivité inter territoriales, et dans une recherche accrue d'attractivité. Cette dernière ne concerne pas uniquement le domaine industriel et commercial : certains territoires privilégient les développements résidentiel et/ou touristique et cherchent à minimiser en particulier l'activité industrielle et par voie de conséquence les services à l'industrie.

4. La recherche d'attractivité peut induire une observation territoriale et une volonté de mettre en œuvre une Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences. Ces éléments donnent a priori un cadre favorable au développement de l'anticipation aux différentes échelles territoriales à condition que les acteurs publics s'entendent au-delà des textes sur une mise en cohérence stratégique et opérationnelle. Deux limites sont particulièrement pénalisantes dans ce champ :

    - **l'excès d'initiatives non coordonnées** conduit à une dispersion de ressources rares et à un épuisement des initiatives ; ainsi le séminaire a-t-il fait clairement ressortir que le nécessaire renforcement des liens entre entreprises et territoires, notamment pour ce qui concerne les grands établissements, ferait à brève échéance l'objet de nombreuses initiatives. **Une cartographie des acteurs et des initiatives est probablement un préalable à une coordination des initiatives dans ce domaine** ;
    - **la concurrence entre les territoires ou l'absence de coordination pose un problème d'efficacité** alors même que cette coordination est rendue difficile par la délégation qu'une bonne articulation entre les niveaux suppose. L'un des moyens de résoudre le problème est de **faire exister une vision concertée d'un projet de territoire** (quelle articulation communauté d'agglomérations / département / région dans le champ du développement économique par exemple ?).

5. Enfin, et ce n'est pas le moindre des problèmes, **l'anticipation des mutations économiques requiert une approche multi-acteurs** alors même que la coordination des acteurs est un exercice délicat que l'existence d'un cadre juridique ne suffirait pas à résoudre, même s'il était parfaitement adapté. **La constitution de lieux dédiés à un dialogue social élargi** à un ensemble d'entreprises (ex : la convention paritaire territoriale interprofessionnelle du 05) ou territorialisé (ex : les conseils de développement des communautés de communes et d'agglomérations, le dialogue territorialisé à l'occasion de l'élaboration des contrats de territoires dans le Var) **est un enjeu de l'anticipation des mutations économiques**. De ce point de vue, **l'existence et le déroulement même du séminaire ont permis de favoriser des échanges** et des contacts qui ne s'étaient visiblement pas encore noués à cette échelle et de cette façon sur ce champ, mais l'absence du Conseil Régional au séminaire est un problème qui appelle une solution.

L'identification des limites permet, par comparaison avec les pratiques innovantes présentées au cours du séminaire et les acquis des expériences passées, une **présentation simplifiée des principaux leviers en faveur de l'anticipation des mutations économiques** (cf. point suivant).

III.4 - Principaux leviers facilitateurs de l'anticipation et de l'accompagnement des mutations économiques

LEVIERS CONCERNANT L'ENTREPRISE

- La présence, au sein de l'entreprise, d'un dialogue social permanent tourné vers l'anticipation et visant, pour ce qui concerne les mutations économiques, à partager le plus tôt possible les informations (ex du cas de Saint-Gobain) constitue un pilier fondateur pour l'anticipation et la facilitation des transitions économiques et sociales liées aux mutations économiques.

- L'intégration à la fonction gestion des ressources humaines d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) favorise et facilite la mise en place de ce type de dialogue social. Elle facilite un renouvellement des approches et cultures managériales (ex : Sté MPH - ingénierie industrielle) et permet aux salariés de bénéficier d'aide dans la gestion de leurs parcours internes, de formation, etc.

- La formalisation ou bien le développement d'une fonction de recherche/développement au sein d'une entreprise renforcent ses capacités d'appréhension des mutations surtout lorsqu'ils s'impliquent dans certains dispositifs tels que les pôles de compétitivité ou les PRIDES. De même, l'existence d'une activité à l'export et/ou la formalisation d'instance de veille économique et stratégique facilitent l'appréhension des mutations économiques mais ce degré de formalisation reste l'apanage d'entreprises ayant atteint une certaine taille.

- L'ouverture de l'entreprise aux acteurs du territoire (relations proactives aux acteurs publics, consulaires et autres entreprises) apparaît comme un facteur facilitateur de l'anticipation et de la gestion des mutations : « *l'entreprise peut mobiliser en partenariat et en appui des ressources externes présentes sur le territoire* » (ex. d'Eurocopter).

- La fluidité et la réactivité des échanges d'information et des processus de régulation au sein de l'entreprise entre les fonctions/instances de veille, de définition des orientations stratégiques de l'entreprise, de dialogue social et de gestion des ressources humaines et financières déterminent l'aptitude globale de l'organisme à appréhender et à accompagner les mutations.

- Pour les entreprises faiblement dotées en ce qui concerne les fonctions énoncées ci-avant (TPE/PME), la recherche de mise en réseau et de mutualisation de certaines fonctions (ex : fonction de veille économique, GPEC, R et D) dans le cadre d'une activité de branche, d'apport des organismes consulaires ou autres (pôles de compétitivité, associations d'entreprises) est probablement l'un des moyens les plus efficaces pour favoriser l'anticipation des mutations économiques. Il importe particulièrement que cette mutualisation prenne la forme d'un apport opérationnel concret aux PME/TPE visées.

- Les actions de partage partiel par un donneur d'ordre d'une lisibilité des évolutions de ses marchés avec son réseau de sous-traitants, ainsi que l'impulsion pour l'évolution des sous-traitants (ex : appui à la diversification des marchés dans le cas de la réforme de la Défense à Toulon, appui au développement de GPEC chez les sous-traitants) correspondent logiquement à une stratégie de développement et/ou de réorganisation des marchés et des modes de production du donneur d'ordre lui-même. Elles sont cependant intégratives des réseaux de sous-traitants et facilitent leur propre transition économique et sociale.

- La qualité de la contractualisation sur objectifs avec les opérateurs de reclassement constitue selon certaines entreprises un gage de réussite des opérations engagées.

- La fonction d'un observatoire pérenne de veille et d'anticipation des mutations économiques est de réaliser un travail d'anticipation a priori, largement en amont des changements effectifs constatés dans les entreprises. Mais cette fonction ne permet de limiter les coûts économiques et sociaux des futurs changements que si elle est réalisée en collaboration avec les différents acteurs au premiers rang desquels les entreprises. Ainsi, dans le cas de la reconversion des mines de Gardanne, la veille sur les mutations à venir a fait l'objet d'informations partagées entre acteurs aux différentes échelles territoriales (niveau national, niveau régional et niveau infra régional). A ce jour, l'observation et la veille territoriale et économique présentent un enjeu pour l'ensemble des acteurs (branches, divers acteurs publics, opérateurs de l'emploi,…) et on observe parfois un développement des missions d'observatoire dans de multiples organisations publiques et privées à différentes échelles territoriales. **L'organisation des échanges d'informations pertinentes entre les différentes échelles territoriales d'observation (Europe, France, Région, territoire infra régional) mais aussi entre observatoires publics eux-mêmes et entre observatoires publics et observatoires de branche constitue sans doute un enjeu pour développer une fonction d'observation qui soit plus efficace et plus efficiente**.

- Pour ce qui concerne l'identification des « signaux faibles » des mutations économiques, on constate que certains indicateurs, dont la liste exhaustive reste à répertorier, permettent aux agents en charge du développement et/ou de la sauvegarde et/ou de l'accompagnement du tissu économique de capter des signaux d'alerte (ex : non paiement de certaines charges, diminution de certains investissements,…). Il reste cependant à organiser une circulation efficace de l'information pour que ces signaux faibles se traduisent en actions concertées.

- De manière interactive, l'offre d'ingénierie et d'appui aux entreprises (création, développement, suivi) présente sur les territoires locaux (ex : PACA mode d'emploi, TVT, MPM, TPM, CCI, DDTEFP) déployée par l'Etat, les collectivités territoriales, les organismes consulaires ou bien encore les branches et les organismes interprofessionnels apparaît comme un des « capteurs de proximité » d'une fonction de « veille rapprochée » permettant d'identifier les changements sur le terrain. On notera que :

    - Cette fonction support de veille et d'accompagnement auprès des entreprises est d'autant plus essentielle quand l'entreprise ne dispose pas elle-même des ressources/fonctions utiles pour développer sa propre anticipation et son propre ancrage sur le territoire (ex : absence de fonction R et D, de R.H dans de nombreuses TPE/PME).

    - En recherche d'efficacité, les informations captées par la fonction de veille rapprochée peuvent alimenter la fonction d'observatoire plus large énoncée au tiret précédent. De manière réciproque, la fonction d'observatoire pour être efficace en matière d'action d'anticipation se doit d'alimenter les réseaux d'acteurs agissant sur les territoires.

Une articulation reste à trouver entre les opérateurs proches du terrain (consulaires, TVT) qui s'adressent aux entreprises individuellement et la nécessaire cohérence d'une approche d'ensemble au niveau d'un territoire. La méthode dite des expérimentations en petit nombre (un dispositif est testé avec un petit nombre d'acteurs volontaires) peut permettre d'amorcer une dynamique dans ce domaine, à la condition de s'inscrire dans une démarche multi-acteurs. **La GPEC territoriale, combinant une approche par les maisons de l'emploi et le dialogue social territorial, peut être un bon terrain d'expérimentation de ce genre.**

- Comme dans l'entreprise, la préexistence sur le territoire d'un dialogue social territorial entre partenaires sociaux et acteurs publics et privés des territoires d'implantation des entreprises constitue sans doute un pilier à construire pour une meilleure anticipation des mutations économiques et sociales. Si les conditions concrètes d'organisation et d'efficacité de ce dialogue restent largement à déterminer **il reste que le dialogue social territorial se développe en France – et notamment dans le 05 – ce qui pourrait faire l'objet d'une présentation lors d'une prochaine séance du séminaire.**

- Par ailleurs, les participants au séminaire ont pu évoquer la « nécessaire confiance » entre l'entreprise et les acteurs territoriaux, qui constitue en de nombreux cas une condition d'accès aux informations confidentielles signalant les prochains changements. Cette confiance s'inscrit souvent dans le cadre de relations interpersonnelles. En cela, la démultiplication des contacts et des sollicitations à l'égard des entreprises ne constitue pas un gage de sensibilité de la fonction mais manifeste davantage un manque de synergie, de cohérence et d'efficience de cette fonction de veille rapprochée. La répartition locale des rôles et des relations aux entreprises offre des pistes de travail. Par ailleurs le contexte de confidentialité interroge la teneur (canaux de communication, acteurs impliqués, organisation) de la chaîne d'information qui peut permettre en maintenant le cadre de « confiance et de confidentialité » de traiter de manière réactive les signaux faibles, de poser un diagnostic et de construire/mobiliser en réactivité une offre de service d'accompagnement au changement adaptée.

- La gestion « à chaud » des mutations économiques avérées, notamment quand elles induisent une crise économique, une pression sociale et territoriale grave, mobilise, de manière relativement naturelle, différentes ressources : financements publics et privés des différentes échelles territoriales, dispositifs (contrats de site, conventions de revitalisation, opérations de reclassement,…), acteurs intervenants. Cependant, si « traiter la crise » dans une logique curative apparaît comme un objectif concret partagé par l'ensemble des acteurs, les objectifs plus précis, les modalités de mise en œuvre, « la mise en ordre de bataille » réactive, efficace, et cohérente des ressources utiles n'est pas toujours aisée. **De fait, l'organisation d'un plan d'action et d'une définition des rôles sur la base d'objectifs clairs et partagés par les différents acteurs du territoire constitue un travail à réaliser souvent chemin faisant.**

- Dans la continuité des précédents paragraphes, la question de la gouvernance du travail d'anticipation économique a été largement posée dans le cadre du séminaire, et plus particulièrement au cours des ateliers de Sophia Antipolis. Qu'il s'agisse de la gouvernance à l'échelle régionale (atelier « Changement climatique et tourisme ») ou bien de la gouvernance à l'échelle locale (atelier « Fos/Etang de Berre ») ou bien encore de l'articulation entre les différentes échelles territoriales de gouvernance, les participants ont constaté un déficit important en ce domaine. Dès lors, les fonctions étant faiblement existantes, l'opérationnalité du travail d'anticipation et l'identification des changements

reposent sur les initiatives individuelles et quelques « acteurs clés » constitutifs de réseaux d'informations et d'échanges informels et techniques. Dans ce cadre, on identifie également en de nombreux cas le rôle déterminant d'« individus pivots » essentiels au travail d'anticipation en tant que relais d'information et agents mobilisateurs des ressources. La formalisation de fonctions d'anticipation dans une optique de pérennisation (ex : fonction observatoire) ou bien dans une logique de projet (ex mobilisation d'acteurs pour appréhender les mutations à venir d'un site, définir des objectifs d'accompagnement des mutations et construire un plan d'actions cadré dans le temps) est également indispensable.

- Levier foncier : en PACA, ce point semble constituer un problème à résoudre car il impacte fortement l'ensemble des projets de développement.

IV. BILAN ET PERSPECTIVES SUITE AU SEMINAIRE

IV.1 - Bilan

Le séminaire peut être considéré comme un succès, du fait de la participation continue des participants, de leur variété (État, collectivités territoriales, partenaires sociaux), de la richesse des échanges auxquels il a donné lieu et de la variété et de la qualité des intervenants (experts et acteurs extérieurs à la région, français et européens, experts et acteurs régionaux, participants au séminaire).

Toutefois, on peut noter quelques points faibles : la participation a été moindre le 9 juillet du fait de la proximité des vacances, la CGT, FO et l'UPR ont été les seuls partenaires sociaux à être continuellement présents (sauf le dernier jour), la région a été absente.

Du point de vue de l'anticipation des mutations économiques, le séminaire a permis de réunir une diversité de responsables qui ont, 4 jours durant :

- réfléchi ensemble à l'anticipation des mutations économiques,
- découvert les initiatives en cours et noué une première coordination entre eux,
- identifié un ensemble de secteurs dans lesquels une vigilance était nécessaire (tourisme, Fos-Etang de Berre, Sophia Antipolis, défense, micro électronique),
- identifié un ensemble de thématiques à traiter :
    - rareté du foncier,
    - adéquation offre de travail / compétences locales (Gardanne, Eurocopter, yachting…),
    - articulation des niveaux de décision (discussion sur les ateliers relais en Avignon) et d'action,
    - gouvernance.

La dynamique du séminaire a conduit à trois propositions plus précises de task-force multi-acteurs concernant Fos, le tourisme et Sophia Antipolis (cf. compte rendu).

IV.2 - Perspectives

Il apparaît utile de mettre en place un comité de suivi présidé par le Préfet de région, représenté en tant que de besoin par le SGAR, et le Président du conseil régional représenté par son service approprié. Ce comité de suivi serait issu de la réactivation du groupement d'anticipation et d'appui aux mutations économiques (GRISAME) reconfiguré. Sa mission devrait porter sur l'anticipation « à vocation opérationnelle », il devrait également pouvoir, en tant que de besoin fonctionner en mode cellule de crise.

Son lancement devrait être porté par le Préfet et le Président du Conseil Régional, autant que possible en personne, qui pourraient annoncer le lancement de quelques groupes de travail parmi les thèmes suivants :

- groupes sectoriels : tourisme, Fos, Sophia, micro électronique, défense
- groupes transverses : PME/TPE, optimisation de l'utilisation des fonds européens dans le domaine mutations, foncier, modèles de pépinières
- groupes méthode : cartographie d'acteurs, définition d'indicateurs pertinents pour le Préfet et le Président de Région.

Pour chaque groupe, le Préfet et le Président du Conseil régional désigneront un chef de file, lui donneront un délai bref pour concevoir sa feuille de route et un calendrier d'avancement des travaux.

La dynamique du séminaire pourrait pour partie être reprise sous la forme d'une plate-forme collaborative virtuelle multi-acteurs, assurant une veille sur les dispositifs en place, les actions innovantes (dialogue social, GPEC territoriale), ouverte aux pratiques innovantes en France et en Europe. L'objectif est d'aller chercher les idées où elles naissent, où elles se développent, de les mettre à disposition au bon endroit et d'impulser une dynamique d'apprentissage collectif par capitalisation des expériences et diffusion des savoirs et résultats associés.

Dans un premier temps, il est proposé de poursuivre quelques séances du séminaire à la rentrée, peut-être sous forme de demi-journées, sur des thématiques précises : le dialogue social territorial, l'utilisation des fonds européens…

Enfin, du point de vue de l'intervention de l'État, un double travail pourrait être engagé :

- Évaluation des résultats des dispositifs d'accompagnement et d'anticipation (plans sociaux, revitalisation, accords de GPEC) en vue d'une amélioration de leur qualité et résultats et d'une meilleure coordination des acteurs lors de la mise en œuvre de ces dispositifs (la Circulaire DGEFP - DRT n° 2005/47 du 30 décembre 2005 relative à l'anticipation et à l'accompagnement des restructurations peut servir de base dans ce domaine).

- Quantification des risques de court / moyen termes (études d'impact à froid, détermination des zones sensibles) et à long terme (réchauffement climatique).

LE COMITÉ DE PILOTAGE

Remercie

➔LES PRÉFETS, LE TRÉSORIER-PAYEUR GÉNÉRAL ET LEURS COLLABORATEURS

- Pour leur contribution au contenu et au bon déroulement des ateliers qu'ils ont accueillis

➔AMNYOS – MUTATIONS ECONOMIQUES[2]

- Pour l'animation du séminaire et leur contribution à l'élaboration de ce rapport de restitution.

➔LES COLLABORATEURS DU SGAR

- Pour leur bonne humeur dans l'adve**rsité**

➔LE CERAM BUSINESS-SCHOOL

- Pour l'accueil très convivial qu'il a réservé à tous les membres du séminaire
- Pour l'aide conséquente qu'il a apporté au Copil au niveau de la logistique

➔LE GROUPE D'ETUDIANTS DU CERAM

- Pour la qualité de leurs synthèses, de leurs comptes-rendus et pour leurs sourires.

➔ LA CCI DU VAUCLUSE

- Pour la qualité de son accueil et pour les prestations hautement appréciées de son école hôtelière

[2] http://www.amnyos.com/

V. ANNEXES

V.1- Synthèse des ateliers de Sophia Antipolis

V.1.1. 1 - Atelier : changement climatique et économie touristique

Objectifs : *Diagnostiquer la situation du tourisme en PACA et identifier les risques encourus par le secteur du tourisme en PACA y compris ceux liés aux changements climatiques. Identifier les acteurs concernés. Réfléchir aux actions à mener pour anticiper les mutations à venir.*

Apports initiaux à l'atelier :

- *Présentation des principaux enjeux de l'économie du tourisme par deux experts. Contexte mondial, situation nationale et régionale (CERAM, MINEIE)*
- *Présentation des conclusions d'une récente étude sur les effets du changement climatique dans cette région (SGAR).*

Les experts réunis lors de cet atelier ont commencé par faire un constat sur la situation actuelle. En premier lieu ils ont admis unanimement qu'il fallait reconnaître que les mutations étaient inéluctables et que, pour ces raisons, il fallait les anticiper afin de pouvoir réagir efficacement. Enfin il a été également admis que l'accompagnement, par un seul acteur, était impossible. Il est indispensable de réunir les différents acteurs concernés afin de capitaliser les connaissances.

Pour cela il faut prendre conscience des risques et en comprendre les difficultés.

I. Détermination des forces et faiblesses, des opportunités et des risques

1. Les forces

L'économie touristique représente un poids fort de la région PACA, elle représente 6,3% du PIB et concerne indirectement 2 millions d'emplois. C'est un secteur en forte croissance qui présente de fortes perspectives. De plus la France, et plus spécialement la région PACA, est soumise à un fort tourisme domestique (65% des recettes touristiques sont franco-françaises) qui représente une certaine stabilité pour le secteur touristique.

Enfin, grâce au tourisme d'affaire, la région PACA bénéficie d'un tourisme non-saisonnier, qui lui assure un fort chiffre d'affaires tout au long de l'année.

2. Les faiblesses

La France est désormais au 3e rang dans le classement des destinations (en valeur). Si la France reste au 1er rang dans le classement des destinations (en volume), on constate alors que les touristes présents dépensent moins.

De plus, le secteur touristique est soumis à une demande très volatile qui représente une menace constante pour ce secteur.

La région PACA souffre également d'un accueil considéré aujourd'hui comme « trop ancien », ainsi que d'un mauvais rapport qualité / prix. Elle souffre également d'une saisonnalité très forte.

Enfin une des faiblesses identifiées est la non-utilisation, par les acteurs, des différents outils mis à leur disposition.

3. Les opportunités

Certains segments clients tels que les « seniors » ou les « pays émergents » sont des segments identifiés comme à fort potentiel et doivent être étudiés pour répondre à une nouvelle demande.

De plus, les experts ont mis en exergue les avantages dont pourrait tirer la région PACA de la création d'un tourisme durable qui serait à la fois bénéfique pour l'écosystème et utile comme outil de promotion pour attirer de nouveaux clients.

Enfin la région pourrait augmenter son rendement en trouvant des méthodes pour prolonger le séjour des touristes et en augmenter leurs dépenses (surtout en ce qui concerne le tourisme d'affaire).

4. Les risques

Les premiers risques identifiés par les experts sont ceux d'un effritement de la position de PACA, dont les faiblesses identifiées pourraient bien être un signe. Pour ce qui est des risques liés aux changements climatiques, l'étude menée par le S.G.A.R. prévoit une hausse des températures en montagne de + 2,5°C, et une fin de siècle avec plus de 40 jours en été avec une température excédant les 35°C. Ces changements climatiques seront également caractérisés par un changement des précipitations, dont le volume annuel ne changera pas, mais seront en forte augmentation en hiver et en forte diminution en été. La conséquence directe de cette forte saisonnalité des précipitations sera le problème du stockage de l'eau.

Les changements climatiques affecteront également la biodiversité, l'agriculture et la viticulture, mais aussi les infrastructures de logement et de transport qui deviendront inadaptées.

Nous pouvons tirer de ces remarques le tableau récapitulatif suivant :

Forces

- poids économique important
- forte croissance
- fort tourisme domestique
- tourisme d'affaire non-saisonnier

Faiblesses

- trop grand nombre d'acteurs
- volatilité de la demande
- accueil vieillissant
- rapport qualité/prix
- manque de communication entre les acteurs

Opportunités

- segments clients à privilégier
- créer tourisme durable
- prolonger séjour
- augmenter dépenses

Risques

- réchauffement climatique
- augmentation de la concurrence
- difficulté de stockage de l'eau
- infrastructure inadaptée
- menace pour l'agriculture, viticulture

II. Détermination des acteurs

En premier lieu, il convenait de déterminer quel pourrait être le rôle direct de l'État. Si les experts se sont rapidement mis d'accord pour convenir que l'État ne devait jouer aucun rôle au premier plan à cause de la décentralisation, ils se sont accordés sur le fait que l'État devait continuer à tenir son rôle sur des thèmes principaux comme la gestion de l'eau, de l'énergie et également des infrastructures. Il apparaît alors comme important que l'État définisse une politique claire en matière de changement climatique et prenne une position définitive.

De plus, les experts ont convenu que le nombre d'acteurs intervenants devait diminuer afin d'augmenter les capacités de réaction. Néanmoins, il ressort que les professionnels devraient solliciter davantage les pouvoirs publics afin d'augmenter les interactions et ainsi permettre de mieux déterminer les besoins et les solutions à mettre en place. Ainsi les pouvoirs publics pourraient profiter de la richesse des connaissances des acteurs du terrain et des professionnels du secteur.

Enfin, pour piloter ces changements, il est apparu comme indispensable de pouvoir désigner un chef de projet dont la légitimité et les méthodes de travail permettent de fédérer les acteurs. Le problème a été alors de déterminer qui devait être choisi (représentant des Collectivités territoriales ? Région ? Département ? Personne qualifiée ?). La compétence économique de la région a été soulignée.

Les experts ont conclu sur ce sujet en admettant qu'il était difficile de définir *a priori* les acteurs majeurs. De plus si l'accent est aujourd'hui mis sur le marketing et la communication, le tourisme dans la région PACA manque d'un plan stratégique clair.

III. Méthodes à mettre en place

La mise en place d'un plan stratégique apparaît désormais comme indispensable afin de structurer les solutions qui seront trouvées.

Pour cela, dans un premier temps, il faudrait une meilleure mise en commun des études et observations effectuées, il devient important de développer la communication entre les acteurs, il se dégage un besoin de structuration entre les différents acteurs locaux. Les acteurs ont également besoin d'être responsabilisés en étant sensibilisés à la nécessité de mettre en relation économie touristique et changement climatique.

Pour les experts de l'atelier, c'est au Conseil régional de donner la ligne directrice et d'être porteur des engagements, même s'il ne doit pas être le seul acteur du développement touristique.

La réflexion a ensuite été de savoir si les outils actuels sont suffisants, si certains sont à développer et enfin de savoir comment comparer les résultats entre eux ? Il y aurait donc une véritable nécessité d'une meilleure cohérence méthodologique.

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, il a été émis l'hypothèse en fin de séance, de la création de 3 gouvernances (pôles) articulées autour de 3 thèmes :

- Montagne/neige
- Territoire ayant saturé son développement (spécialement le littoral)
- Territoire à potentiel de développement

Enfin les experts se sont accordés pour préconiser la création d'une « Task Force » régionale regroupant les différents acteurs concernés afin de pouvoir répondre aux problèmes soulevés et de trouver les solutions concernant les risques identifiés.

Conclusion

Il a été vu durant cet atelier que les mutations sont inévitables et que le changement climatique est désormais une réalité avec laquelle il faut compter. Cette dernière est à la fois une menace mais recèle aussi des opportunités (fédération possible des acteurs autour de l'idée de tourisme durable, éco-construction, etc..). Enfin, même si la région PACA reste une véritable attraction touristique, elle est désormais menacée par de nouveaux facteurs identifiés par les experts.

Il devient alors important de réunir l'ensemble des acteurs concernés, de les sensibiliser, et de les mettre en mouvement afin de déterminer divers plans d'action à mettre en place selon les différentes échelles (court terme, moyen terme, long terme).

V.1.2. Atelier : Fos-sur-Mer & Étang de Berre

Objectifs : *diagnostiquer la situation de la zone industrielle « Fos-sur-mer / Etang de Berre » et identifier les risques encourus et leurs sources. Identifier les acteurs concernés. Réfléchir aux actions à mener pour anticiper les mutations à venir.*

Apports initiaux à l'atelier et déroulement *: présentation de la situation de la zone et des principaux enjeux économiques afférents (DRIRE, MINEIE).*

Il était demandé aux experts présents lors de cette table ronde d'anticiper les mutations économiques que laissait présager la région de Fos et de l'Étang de Berre.

Il leur fallait dans un premier temps mettre en avant les risques, mais également les opportunités, que présentent cette région ; ils ne se sont néanmoins pas cantonnés à une analyse purement économique, mais également sociale et environnementale.

Par la suite, ils ont débattu sur les personnes ou les organismes qu'il fallait mobiliser pour réussir à prévenir ces risques et finalement les contourner.

Enfin, ils ont cherché à trouver les moyens à mettre en œuvre pour amoindrir les effets de ces risques qui auraient pu être anticipés.

La zone de Fos-Étang de Berre est parmi la plus spécialisée et la plus concentrée des zones de la région. Dans cette zone, Eurocopter, par exemple, représente à lui seul près de 10 % des emplois. La zone est très spécialisée dans l'aéronautique, la chimie, la métallurgie et les équipements mécaniques. La métallurgie, la chimie et les équipements mécaniques regroupent à eux seuls 1/5ème des salariés. La forte présence de ces industries conduit ainsi à une dépendance élevée vis-à-vis des marchés ou des décisions extérieures. La création d'entreprises y est peu importante.

Le premier constat est que l'assemblée a, dès le début, émis des avis contrastés concernant la période qu'il fallait prendre en considération pour bien mettre en lumière ces changements. Tous se sont mis d'accord pour dire que le laps de temps qu'il fallait se donner était de l'ordre de dix à quinze ans pour appréhender des évolutions significatives, notamment dans la pétrochimie.

I. Les risques et problèmes soulevés lors de la table ronde

Les risques et les problèmes identifiés par les professionnels présents autour de la table relèvent de différents domaines : fonciers, démographiques, environnementaux, éducatifs, économiques. On constate d'ores et déjà que l'ensemble de la société est concernée par les enjeux de la région de Berre.

a) Le foncier

Un petit préambule est nécessaire pour bien comprendre le problème. Comme l'a très bien montré la vidéo visionnée le matin de la table ronde, la région de Fos et de l'Étang de Berre était encore quasiment désertique une trentaine d'années auparavant.

Depuis de nombreuses industries ont fait leur apparition et ont amené des gens à venir s'implanter dans la région. Bien que la région propose encore aujourd'hui un nombre important de terrains, tous ne sont pas constructibles du fait de normes environnementales (présence d'espèces protégées sur l'étang).

Les populations veulent également habiter à proximité de leur lieu de travail, le problème est que les industries peuvent être polluantes et leur proximité avec les zones urbanisées constitue une externalité négative à prendre en considération.

b) L'environnemental

Le problème environnemental, a déjà été évoqué au-dessus. Les normes européennes obligent notamment les entreprises de la région à suivre des règles strictes, notamment des équipements de dépollution. Le risque, ici, pourrait être que ces mêmes industries lasses de devoir suivre ces normes, se délocalisent dans d'autres pays moins contraignants ; on a utilisé le terme de « délocalisation environnementale ».

c) Le système éducatif

Le système éducatif dans la région en question est loin d'être défaillant mais son principal problème est qu'il ne soit pas adapté aux besoins des entreprises. En effet la plupart des étudiants suivent une filière qui les amène à recevoir un diplôme généraliste alors que la plupart des entreprises de la région aimeraient avoir des étudiants plus spécialisés. L'identification en besoins de formations constitue donc une difficulté à ne pas négliger.

d) Le social

Comme énoncé précédemment, les entreprises présentes sur la région de Fos et de l'Étang de Berre ont une trentaine d'années en moyenne. Ceci entraîne un renouvellement complet de la main d'œuvre dans les prochaines années, la pyramide des âges est ici un élément déterminant. Le problème est que les postes à pourvoir ne trouveront pas forcément preneur pour la raison citée dans le c).

Un autre problème découle de ce futur départ en retraite d'une partie de la population active. La population, qui était une population de travailleurs, va devenir une population seulement de personnes résidant dans la région, et cette population ne créera plus de valeur ajoutée, par contre elle redistribuera les fruits du financement de la retraite.

Le risque de chômage est également présent dans ce genre de région (exemple de la Lorraine) si l'un des grands groupes présents sur le territoire était amené à se délocaliser.

e) La localisation

La localisation est à la fois un avantage et un inconvénient pour la région. Un avantage car Fos-sur-Mer se situe à quelques dizaines de kilomètres seulement du Port Autonome de Marseille, l'un des points stratégiques du commerce français. Un avantage encore car en plus de se situer en bordure de mer, Fos-sur-Mer est relié au reste du pays par un réseau fluvial.

Le principal désavantage est que le port se situe au Nord de la Méditerranée et ne facilite donc pas les échanges.

Il y a également un souci de périmètre car beaucoup de gens ont du mal à parfaitement visualiser l'étendue de la zone et décider ce qui en fait encore partie ou non. Ce problème apparaît notamment au niveau de la taxe professionnelle et sa proximité avec l'agglomération marseillaise qui en a, elle, une différente.

f) La réforme des ports

Quels vont être les impacts sur le long terme des réformes qui sont actuellement opérées sur les différents ports français ? Les effets de la privatisation ? Les effets des problèmes sociaux ?

g) Les problèmes de gouvernance

Les sièges sociaux des grands groupes tels que GDF, Eurocopter, Arcelor Mittal, ne sont pas présents dans la région de Fos-sur-Mer et de l'étang de Berre. Les établissements présents sur ce territoire ne sont qu'un parmi tant d'autres pour ces firmes et ne se soucient pas de tous les aspects sociaux dont nous avons parlé plus haut lorsqu'ils prennent des décisions.

Les entreprises hésitent également souvent à s'implanter dans la région du fait de la lourdeur procédurale ; en effet les entreprises ne savent pas toujours à qui s'adresser et ne sont pas toujours bien renseignées par les organismes en charge.

Il y a une lisibilité de plus en plus difficile pour ces entreprises ; avec la décentralisation les acteurs sont de plus en plus nombreux et cela complique toujours un peu plus les prises de décision pour les entreprises. L'efficacité des différents organismes en est également diminuée car il y a souvent une redondance des travaux entre les différents acteurs, du fait d'une communication difficile entre eux. Le manque de coopération est donc une faiblesse de ce territoire.

II. Les acteurs concernés

a) Le système éducatif

Le groupe a déploré l'absence de représentants de l'Éducation Nationale à la plupart de ce genre de manifestations car, nous l'avons vu plus haut, celle-ci avait un rôle majeur à jouer pour la pérennité de la région et cela notamment au niveau de l'employabilité des jeunes générations.

b) Les syndicats

Eux aussi peuvent être considérés comme de grands absents du débat car ils font le lien entre les attentes des salariés et des entreprises, or c'est l'un des enjeux majeurs de cette région.

c) Les entreprises

Les entreprises sont celles qui créent de la richesse dans la région de Fos-sur-Mer et l'Étang de Berre et pourtant celles-ci n'étaient pas représentées, seule la CCI pouvait se faire le porte-parole de ces entreprises.

d) L'Etat

L'État se doit de jouer un rôle de fédérateur, de créateur d'une dynamique collective dans tous les projets concernant la région, sa neutralité pourrait lui permettre de jouer un rôle majeur. Celui-ci doit néanmoins émettre le souhait de jouer ce rôle.

e) Le comité de bassin d'emploi

L'un des membres de l'assemblée a cité l'exemple de la région lyonnaise comme référence de l'action des comités de bassin qui avaient joué un rôle primordial dans les actions d'anticipation des mutations économiques.

f) Les organismes de veille

Après avoir sélectionné les indicateurs pertinents, tâche qui n'a pas semblé la plus difficile à effectuer pour le groupe, des organismes de veille pourraient voir le jour pour surveiller les tendances et les variations économiques de la région et ainsi anticiper. Ces veilles pourront se faire dans une vision de long terme pour engager des interventions sur le court terme.

g) Une « gouvernance multi partenariale »

Les compétences de tous ces acteurs doivent être mobilisées autour de différents projets pour les mener à bien, on a notamment souvent parlé de « Taskforce » avec une orientation plutôt tournée vers les projets.

III. Les solutions proposées

a) La veille

Celle-ci est plus préventive que curative, elle ne vise pas à trouver les solutions mais bien à identifier les problèmes grâce à des indicateurs sélectionnés.

b) La reconversion des activités

Il est important d'identifier les activités qui pourront porter la croissance économique de la région de Fos-sur-Mer et de l'Étang de Berre dans les prochaines années. Comme cela a été dit auparavant le dynamisme de la région existe encore aujourd'hui mais il ne faut pas non plus oublier que nous nous situons également en fin de cycle et qu'il est ainsi nécessaire de penser au futur. Faut-il miser sur les industries de transformations ? Les services ? Le tourisme ?

Pour favoriser l'employabilité des salariés dans ces nouvelles entreprises, une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences devra être effectuée.

Les différents acteurs régionaux se doivent notamment de réfléchir comment redynamiser ce territoire et convaincre ces nouvelles activités de s'implanter dans la région.

c) L'éducation

Le système se doit d'être réformé en profondeur afin de former les étudiants en parfait accord avec les besoins des entreprises.

d) Le territoire

Le territoire, bien que présentant certains problèmes énoncés plus haut, reste tout de même avant tout une opportunité, notamment au niveau de la reconversion. Il offre en effet de multiples avantages aux entreprises voulant s'y implanter : sa proximité avec le Port Autonome de Marseille, sa liaison avec le reste du pays grâce au réseau fluvial, son environnement.

e) La réforme portuaire

Le but de celle-ci est de faire du PAM et de Fos un ensemble portuaire de premier ordre européen, voire même mondial, en profitant du passage de la grande voie maritime historique du commerce international, même si sa présence au nord de la mer Méditerranée ne l'avantage pas forcément.

f) Un travail commun

Toutes ces décisions ne peuvent être prises que si tous les acteurs cherchent à travailler dans la même direction, dans un souci de coopération.

Conclusion

Pour conclure brièvement, nous avons bien vu que la région de Fos-sur-Mer et de l'Étang de Berre est encore performante économiquement. Le problème est que celle-ci arrive néanmoins en fin de cycle et il est important pour tout le monde que le passage dans la phase suivante se fasse avec le minimum de concertation et de coopération. Pour mener ces projets à bien, l'essentiel réside dans le fait que les différents acteurs de la région travaillent main dans la main, le mot de « taskforce » étant souvent revenu, comme une des solutions à l'anticipation et au traitement des mutations à venir.

V.1.3. Atelier : anticiper les mutations économiques sur la technopole de Sophia Antipolis

Objectifs : *Diagnostiquer la situation de la zone Sophia Antipolis et identifier les risques. Identifier les acteurs concernés. Réfléchir aux actions à mener pour anticiper les mutations à venir.*

Apports initiaux à l'atelier*: Présentation d'une étude, préalablement menée par le groupe Ernst & Young, afin de mettre en évidence les forces et les faiblesses de Sophia Antipolis autour de 5 groupes thématiques :*

1) Entreprises et territoire
2) Excellence scientifique
3) Enseignement, formation
4) Positionnement sectoriel
5) Innovation et création d'entreprises

La séance s'est déroulée ainsi : tout d'abord la présentation des atouts et des faiblesses du territoire de Sophia Antipolis par Ernst & Young, puis l'établissement à partir de cela des risques probables de mutations économiques et enfin les propositions de solutions d'anticipations à ceux-ci.

Points forts et points faibles de chaque catégorie :

1) Entreprises et territoire :

POINTS FORTS :

- Capital naturel exceptionnel

-Territoire connecté grâce à l'aéroport

- Environnement cosmopolite (cultures différentes)

POINTS FAIBLES :

- Gouvernance complexe

- Coût de la vie élevé

- Transports et infrastructures toujours en retard sur les besoins

- Vieillissement du parc immobilier, urbanité stagnante

2) Excellence scientifique

POINTS FORTS :

- Budget de la R&D en croissance

- Recherche publique de qualité

- Entreprises et laboratoires denses

- Sciences pour l'ingénieur prédominantes

POINTS FAIBLES :

- L'enseignement supérieur n'est pas au niveau de la R&D
- Diversité de savoir-faire qui nuit à la visibilité nationale et internationale
- Forte mobilité des centres de R&D
- Valorisation de la recherche insuffisante

3) Enseignement et formation

POINTS FORTS :

- Nombre d'inscriptions augmentant en école d'ingénieur et IUT
- Modernisation des infrastructures et création d'un campus

POINTS FAIBLES :

- Absence de réelles écoles d'ingénieurs

4) Positionnement sectoriel

POINTS FORTS :

- Entreprises de taille moyenne

POINTS FAIBLES :

- Fragilité des activités traditionnelles
- Absence de création dans le secteur
-Tissu fragile

5) Innovation et créations d'entreprises

POINTS FORTS :

-69% de technologies clés maîtrisées

POINTS FAIBLES :

- Stagnation constatée
- Enseignement supérieur qui n'est pas au niveau

6) Tourisme

POINTS FORTS :

- Atouts physiques

POINTS FAIBLES :

- Manque de sécurité
- Transports limités
- Coût élevé

Nous pouvons tirer de là un tableau récapitulatif des forces, des faiblesses mais aussi des risques et des opportunités :

FORCES	FAIBLESSES
- qualité de vie - concentration des nouvelles technologies - structure, biodiversité - pôle de compétitivité	- coordination des acteurs - campus, recherche - gouvernance, acteurs publics - timing

RISQUES	OPPORTUNITES
- attractivité - fuite des entreprises - timing	- industries, croissance - développement durable - communauté, intelligence et connaissance - clusters - OIN - passerelles - modèles économiques

A l'issue de cette étude, 3 risques majeurs ont fait surface en ce qui concerne la technopole de Sophia Antipolis :

1°) un réel manque de communication du fait de la multi gouvernance, une paralysie de la décision et un manque de coordination des acteurs.

2°) un manque de soutien aux entreprises déjà présentes à Sophia Antipolis afin de les accompagner et de les faire grandir, la structure d'accompagnement est faible.

3) un problème d'attractivité des gros groupes internationaux pour maintenir un leader au sein de la technopole.

4°) une absence de positionnement de Sophia Antipolis pour se démarquer et concurrencer les autres technopoles européennes ; les objectifs sont dénaturés.

Quelles sont les solutions possibles, comment anticiper les risques évoqués ?

1°) Traitons en premier lieu le manque de communication du fait de la multi gouvernance :

Quelles solutions ont été proposées lors de la discussion ?

- Il faut qu'il y ait des centres d'échanges afin de permettre le lien entre les idées et la créativité et la mise en place des mesures aussi rapidement que possible, il y a un réel manque de travail en réseau.

- Une évolution majeure serait aussi de définir des projets fixes avec un réel plan d'action pour que la gouvernance puisse effectivement adhérer à cette notion de projet. Comment faire partager des projets à la gouvernance ? En l'aidant à être réactive grâce à un programme de formation continue qui répondrait à des besoins nouveaux.

- On ne peut pas non plus continuer à vouloir dissocier Nice de Sophia Antipolis. Il faut les rassembler et leur faire partager les mêmes objectifs. Il faudrait que l'Université de Nice participe à la gouvernance, par exemple, mais elle n'en a pour le moment pas les moyens.

- En réalité la gouvernance est trop décentralisée, personne ne sait qui fait quoi. Pour pallier ce risque il faudrait qu'il y ait une unique structure dirigeante, un chef.

- Une autre solution apportée a été celle de croiser les 8 pôles de compétitivité afin d'en faire ressortir un noyau dur mais aussi de faire participer les entreprises aux décisions prises car elles sont les acteurs les plus concernés à Sophia Antipolis.

2°) Traitons maintenant le deuxième risque évoqué, le manque de soutien aux entreprises déjà implantées à Sophia Antipolis afin de les aider à se développer :

Quelles solutions ont été apportées au cours de la discussion ?

- Il faut être capable de soutenir l'innovation et de renouveler le tissu économique en favorisant la croissance et en augmentant le taux de survie des jeunes entreprises.

- Une autre solution a été apportée : faire travailler les petites entreprises sur des services comme la modélisation appliquée aux systèmes complexes ou bien l'informatique ubiquitaire pour qu'elles puissent se développer.

- Il faut mettre en place des structures adaptées pour que les entreprises grandissent comme par exemple la possibilité d'offrir à leurs cadres de plus en plus de services : transports améliorés, multitude de logements, mise à disposition de crèches…

3°) Passons maintenant au problème d'attractivité de grosses entreprises afin de redynamiser la technopole de Sophia Antipolis.

Quelles solutions ont été apportées pour pallier ce risque lors de la discussion ?

- Il faudrait tout d'abord irriguer les pôles de croissance sur d'autres secteurs et gouverner le parc pour créer des passerelles avec les voisins pour amener différents développements économiques. Il y a une synergie à développer.

- Pour attirer de « gros calibres » il faudrait aussi créer de bons facultés- club.

- Il faut aussi pouvoir plus facilement passer de la création à l'expérimentation.

4°) Pour finir intéressons-nous aux difficultés de positionnement de Sophia Antipolis

Quelles solutions ont été apportées lors de la discussion ?

- Il faudrait tout d'abord orienter Sophia Antipolis vers le respect de la notion de développement durable, en insistant par exemple sur la construction de bâtiments intelligents. Cela serait un créneau grâce auquel nous pourrions nous démarquer.

- 100 hectares restent disponibles à Sophia, il faudrait donc densifier la ville.

- L'énorme atout des pôles de compétitivité doit se transformer en une nouvelle branche porteuse. On peut par exemple imaginer des pôles de compétitivité en énergie.

- Il faut aussi définir une vraie stratégie et des orientations ciblées pour le parc en attirant de gros groupes leaders.

V.2 - Programmes des journées

PRÉFECTURE DE LA RÉGION
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

avec le soutien du
Fonds Social Européen

SEMINAIRE-ATELIER EXPERIMENTAL
« MUTATIONS et ANTICIPATION ECONOMIQUES »
en région Provence-Alpes-Côte d'Azur
1ere Journée - MERCREDI 23 AVRIL 2008 - Lieu : Marseille

THEME : Entreprises en mutation - améliorer le dispositif d'anticipation et de gestion des mutations économiques en région

Accueil café à 8h30 précises, Préfecture de région , lieu de réunion : Grand Salon.

Animateur-modérateur de la journée : Frédéric Bruggeman, consultant AMNYOS, expert en mutations économiques

9 H - 9 H 15 : **Ouverture du séminaire** par M. le Préfet de Région

9 H 15 – 9 H 30 **: Présentation des objectifs du stage et de ses modalités**
par Christiane Ceccaldi, CGEFi-MINEIE

9 H 30 – 12 H 30 : **Analyse et comparaison de différents dispositifs d'accompagnement :**

Projection du film INA

Jean-Pierre Bouilhol - DDTEFP : rappel des dispositifs - information, consultation, plan de sauvegarde de l'emploi, convention de revitalisation,

Table ronde - analyses et échanges à partir d'exemples et de témoignages en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, de retours d'expérience : les cas Lustucru et Diebold, dispositif Vivendi, contexte, chronologie…

Expertises nationales :
M Roland Stutzmann , MINEIE-CGEFi - conventions de revitalisation,
Dominique Azam - Saint Gobain Développement

13 H 00 – 14 H00 - PAUSE DEJEUNER - BUFFET

14 H 00 – 15 H 30 **: Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

Gérard Cascino DRTEFP : rappel du dispositif de GPEC

Exemples en PACA :
Eurocopter - Mme Béatrice Sommervogel et Mme Christine Triai
Arcelor - Bernard Perrin
MPH Groupe – M. Lionel Flottes
BTP 13 – Philippe Meiffren
Lyondell (Chimie France) - Pierre Faure
Expertise nationale : M. Henri Rouilleault - évaluation des accords de GPEC.

Marseille le 23 avril 2008 (suite) :

15 H 30 – 17 H 00 : **Les dispositifs d'accompagnement et de traitement des entreprises en difficulté**

Table ronde avec l'ensemble des partenaires :

Trésorerie générale – M. Eric Laubray ,
Tribunal de commerce de Marseille – M. Denis Viano , président,
Administrateur judiciaire – M. Frederic Avazeri
Banque de France, - M. Lionel Brunet
Ordre des experts comptables – M. Dorelle

17 H 00 - 17 H 30 : **synthèse des travaux de la journée (Frédéric Bruggeman)**

PRÉFECTURE DE LA RÉGION PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

avec le soutien du **Fonds Social Européen**

SEMINAIRE-ATELIER EXPERIMENTAL « MUTATIONS et ANTICIPATION ECONOMIQUES » en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

2eme journée - MERCREDI 21 MAI 2008 - Lieu : TOULON

THEME : Territoires en mouvement - quelle coordination des acteurs économiques pour anticiper et gérer les mutations économiques

Accueil café à 8h30 précises, Préfecture du Var – salle Georges Clémenceau

Animateur-modérateur de la journée : Frédéric Bruggeman, cabinet AMNYOS, expert en mutations économiques.

MATIN

9 H 00 - 9 h 15 : **Accueil et ouverture du stage** par M. le Préfet du Var

9 H 15 – 9 H 30 **: Rappel des objectifs du stage et de ses modalités**
par Christiane Ceccaldi, CGEFi-MINEIE

9 H 30 - 12 H 30 : **Les reconversions de sites :**

Projection document INA, puis à partir d'exemples et de témoignages, analyse des expériences vécues avec les acteurs du territoire :

- **la reconversion des chantiers navals : la Seyne sur Mer et la Ciotat,**
- **la reconversion des sites de la Défense : Toulon et Saint Mandrier.**

Témoignages :

- *Patrick Hadou , Ingénieur en Chef de l'armement*
- CNRS-*LEST, Jacques Garnier représenté par Delphine Mercier*
- *SEMIDEP La Ciotat – Jean Philippe Mignard, directeur*
- *CUMPM , Maurice Bataille*
- *DDTEFP 83, M. Ract-Mugnerot*
- *DRIRE, Antoine Gras*
- *SODIE, Jean Paul Longuet, directeur des projets*
- *DCNS, Bernard Sans, directeur général délégué*
- *MDER, Marc Tassel, directeur*
- *Toulon Var Technologies , Patrick Valverde, directeur*
- *CCI du Var, Xavier Grimaldi, consultant industrie*
- *SPL Riviera Yachting Network, Laurent Falaize et Didier Chomat*
- *Partenaires sociaux : CGT Arsenal de Toulon, Philippe Cogordan*

Experts nationaux et régionaux :

- *Amiral Jean Tandonnet, Préfet maritime,*
- *MRAI – Colonel William Dutronc – la gestion économique du foncier*
- *Ministère de la Défense – Rose-Marie Antoine*
- *IGAS - M. Philippe Dole - la gestion des ressources humaines, le contrat de transition professionnelle (CTP),*
- *MEIE-CEGEFi, Roland Stutzmann, contrôleur général,*

12 H 30 – 14 H 00 - PAUSE DEJEUNER

APRES-MIDI

14 H 00 - 17 H 30 : **Les territoires dans la globalisation**

Table ronde - le rôle des territoires dans l' anticipation des mutations économiques et les outils territoriaux d'intervention, d'anticipation et de gestion des mutations :

Projection document INA, extraits sur Gardanne

Gardanne

- *Antoine Gras (DRIRE)*
- *Daniel Ract-Mugnerot (DDTEFP 83)*
- *Jose Manuel Garcia, SOFIREM*

Toulon

- *Conseil général du Var, Patrick Heintz (à confirmer)*
- *AUDAT , M. Beneventi , président*
- *Mairie de Toulon, Mme Hélène Audibert, adjointe en charge de la rénovation urbain et Jean-François Leu, chef de projet,*
- *Pôle de compétitivité Mer , P. Baraona, président*
- *TPM, Alain Videa, directeur de développement économique*
- *Préfecture du Var, Michel Tournair, Sous-Préfet Ville*

17 H 00 - 17 H 30 : **synthèse des travaux de la journée (Frédéric Bruggeman)**

PRÉFECTURE DE LA RÉGION PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

avec le soutien du **Fonds Social Européen**

SEMINAIRE-ATELIER EXPERIMENTAL « MUTATIONS et ANTICIPATION ECONOMIQUES » en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

3eme journée - MERCREDI 18 JUIN 2008 - Lieu : AVIGNON

THEME : S'INSPIRER DES EXEMPLES EUROPEENS

Accueil café à 8 h 45 précises à l'ISEMA (Agroparc), les participants sont invités à arriver de préférence la veille pour respecter l'horaire

Animateur-modérateur de la journée : Frédéric Bruggeman

MATIN

9 H 15 – 9 H 30 : **Accueil et ouverture de la journée** par Bernard BONNAFY, Trésorier Payeur Général du Vaucluse

9 H 30 - 9 H 45 **: Rappel des objectifs du stage et de ses modalités** par Christiane Ceccaldi, CGEFi-MINEIE

9 H 45 - 11 H 00 : **La stratégie européenne de l'anticipation appliquée aux territoires :**

Quelle vision européenne en matière d'accompagnement des restructurations et de gestion de l' anticipation des mutations économiques :

Fernando VASQUEZ, adjoint au chef de l'Unité restructuration de la Direction générale emploi, affaires sociales, conditions de travail et adaptation au changement de la Commission européenne.

Aurelio CECILIO : le Fonds social européen (FSE), outil d'aide à l'anticipation et à la gestion des changements structurels

David TARREN : une expérience britannique pour développer l' appétence à la formation pour des publics de faibles qualifications

Pause

MIMARMED Jean-Alain Videau- TPM: comparaison des restructurations portuaires sur le pourtour méditerranéen

Un exemple de mutation économique en cours du point de vue d'un pôle de compétitivité :

Gille FAYARD , directeur du Pôle européen fruits et légumes (PEIFL) : les évolutions de la filière F&L et les mutations, leurs gestions et leurs accompagnements.

13 H – 14 H 00 - PAUSE DEJEUNER

APRES-MIDI

Les nouvelles formes du dialogue social territorial: Mme Mazzas DDTEFP Hautes Alpes

Anticipation des mutations Quels dispositifs pour les TPE// PME :
chambres consulaires

Pause

Première capitalisation des trois premières journées et « remue-méninges »

17 H 15 - 17 H 30 : **Conclusion de la journée (Christiane Ceccaldi /Frédéric Bruggeman)**

PRÉFECTURE DE LA RÉGION PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

avec le soutien du **Fonds Social Européen**

SEMINAIRE-SEMINAIRE-ATELIER EXPERIMENTAL « MUTATIONS et ANTICIPATIONS ECONOMIQUES » en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

4eme journée - **MERCREDI 9 JUILLET 2008 - Lieu : SOPHIA ANTIPOLIS**

THEME : CONSTRUIRE UN AVENIR COLLECTIVEMENT

Accueil café à 8h45 précises au CERAM – Sophia Antipolis, les participants sont invités à arriver de préférence la veille pour respecter l'horaire

Animateur-modérateur de la journée : Frédéric Bruggeman du cabinet Amnyos

MATIN

9 H 15 - 9 H 30 : **Accueil** par M. SERRA, Sous-Préfet du Pays de Grasse et **ouverture de la journée** par M. GATIN, Trésorier Payeur Général de la Région PACA,

9 H 30 - 9 H 45 : **Rappel des objectifs du stage et de ses modalités** par Christiane Ceccaldi, CGEFi-MINEIE

9 H 45 – 10 H : Film INA pour introduction aux ateliers

10 H - 12 H 45 : **Travail en sous-groupes avec animateurs et experts sur 3 scénarii anticipatifs et sur des thématiques PACA :** changements climatiques, étang de Berre-Fos sur Mer, Sophia Antipolis

13 H – 14 H 00 - PAUSE DEJEUNER

APRES-MIDI *et en présence du Sénateur Pierre Laffite*

14 H – 15 H 45 : **Restitution des sous-groupes** et rendu des synthèses- inventaire des forces et des faiblesses des dispositifs en place et proposition de dispositifs complémentaires ou nouveaux adaptés aux problématiques analysés) ;

16 H -17 H 30 : **Débriefing général du séminaire, synthèse générale et clôture du séminaire** - plan d'actions phasé possible, suites à donner - quelle pourrait-être l'ingénierie d'un dispositif d'anticipation appliquée à PACA? quelle mise en œuvre? à quelle échéance?…

17 H 30 : **Allocution de clôture par M. SAPPIN, Préfet de Région PACA**

V.3- Relevé de décisions - Présentation du projet au CAR Convention cadre PACA-CGEFi – Lettre d'information du Préfet - Liste des stagiaires

Séminaire-atelier expérimental :
Mutations et anticipation économiques en région Paca

Le séminaire national sur « les mutations économiques : anticiper, accompagner, mutualiser » est organisé en 2008, pour la 7ème année consécutive par le Contrôle Général Economique et Financier du MINEFE. A l'origine, ce séminaire était destiné à restituer à un public de fonctionnaires, l'expérience acquise par ce corps de contrôle lors de missions de médiation en période de crise et de restructurations industrielles. Il a progressivement évolué vers des thématiques plus diversifiées avec un public plus vaste. L' objectif cependant est resté toujours constant :

- élaborer collectivement des outils et des bonnes pratiques pour favoriser la réactivité des acteurs concernés en matière d'anticipation, de prévention et d'accompagnement des crises, ainsi que de détection précoce des entreprises en difficulté.

Ce **séminaire** tourné vers une approche globale des acteurs et des outils disponibles au niveau national, **a fait émerger le besoin d'une approche complémentaire plus opérationnelle du point de vue des régions,** et par là même le besoin d'outils construits avec les acteurs territoriaux pour une meilleure appropriation de la part de ces acteurs pour:

- constituer les réseaux,
- concevoir les outils capables de répondre aux problématiques spécifiques et a l'histoire économique et sociale propre à leur territoire,
- développer l' anticipation et la prospective spécifique à l' économie régionale

Tel est l'objet du projet qu'il vous est proposé d'expérimenter en région Provence Alpes Cote d'Azur, projet qui par définition ne sera pas directement transposable à d'autres régions, et dont la finalité est de constituer une méthodologie et une boite à outils d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques propres à la région PACA.

Ce séminaire atelier sera nomade et se déroulera sur 4 journées thématiques :

- ✓ Le mercredi **23 avril à Marseille** - « Les entreprises en mutation »
- ✓ Le mercredi **21 mai à Toulon** - « Les territoires en mouvement »
- ✓ Le mercredi **18 juin en Avignon** - « Comment s'inspirer des exemples européens ? »
- ✓ Le mercredi **9 juillet à Sophia Antipolis** - « Comment construire l'avenir collectivement ? »

Mme Lagarde ministre de l'économie des finances et de l'emploi sera sollicitée pour en assurer la conclusion.

Le public : Ce séminaire en phase expérimentale s'adresse à un public d'une 40aine de personnes, représentatif de l'équilibre territorial régional et de l'ensemble des structures actives sur le thème de l'anticipation et/ou de l'accompagnement des mutations économiques.

Le séminaire étant basé sur l'échange, et sa finalité étant de produire des outils opérationnels, **chaque « séminariste » devra être en mesure de faire partager son vécu personnel récent du sujet.**

Un comité de sélection se réunira pour proposer à M. le Préfet de région, une liste de candidats.

PRÉFECTURE DE LA RÉGION PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

avec le soutien du Fonds Social Européen

CONVENTION CADRE

ENTRE

Le Contrôle général économique et financier (CGEFi) du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (MINEIE) représenté par Charles Coppolani, chef du service du CGEFi,

le Préfet de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur - Préfecture des Bouches du Rhône, 1 boulevard Paul Peytral, 13282 Marseille Cedex 20,

la Délégation régionale à la formation des personnels de préfectures des régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse, représentée par M. Pierre JOURDAN, délégué régional,

il est convenu ce qui suit :

Préambule

Le Contrôle général économique et financier (CGEFi) du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (MINEIE), propose d'organiser en partenariat avec la Préfecture de région et la Trésorerie générale de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur un séminaire-atelier expérimental dénommé «mutations et anticipation économiques en région Provence-Alpes-Côte d'Azur».

L'objectif de ce séminaire-atelier est de :

- rassembler les compétences économiques de la région PACA (services déconcentrés de l'Etat, collectivités territoriales, partenaires privés, parapublics, organismes professionnels, syndicats…) impliquées dans les processus des mutations économiques, pour développer une compréhension collective des dynamiques socio-économiques et territoriales des changements structurels,
- identifier et adapter collectivement, à partir des forces et des faiblesses des différents dispositifs d'anticipation et d'accompagnement existants, les nouvelles modalités opérationnelles permettant d'optimiser l'accompagnement des changements structurels nécessaires à la construction et à la mise en œuvre d'un projet de territoire,
- analyser les dynamiques et les modalités opérationnelles des meilleures pratiques européennes transposables,
- constituer le réseau régional le plus pertinent pour une appropriation collective des modalités les plus pertinentes d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques conjoncturelles et des changements structurels,
- élaborer une synthèse et formuler des recommandations pour un meilleur accompagnement des mutations économiques en PACA et le cas échéant initialiser leurs mises en œuvre.

Ce séminaire-atelier est un applicatif qui s'appuie sur l'expérience acquise depuis sept ans par le CGEFi dans le cadre du séminaire national intitulé «les mutations économiques : anticiper, accompagner, mutualiser» dont il assure l'ingénierie. Il est organisé avec le concours de la Direction générale des entreprises (DGE) et en partenariat avec la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT).

Le Trésorier-payeur général de la région PACA et la représentante du CGEFi ont présenté le projet de séminaire-atelier ainsi que son mode de financement au Comité de l'administration régionale du 7 novembre 2007. Il prendra la forme de quatre journées consacrées chacune prioritairement à une thématique indissociable des trois autres. Le calendrier prévisionnel et les thématiques sont précisés dans le document joint en annexe 1.

ARTICLE 1 – OBJET DE LA CONVENTION

La présente convention cadre a pour objet de définir les conditions de réalisation d'une action de formation intitulée « Mutations et anticipation économiques en région Provence-Alpes-Côte d'Azur » Elle précise les engagements de chacun.

ARTICLE 2 – CONCEPTION, ORGANISATION ET MISE EN ŒUVRE DU SEMINAIRE-ATELIER

Le Contrôle général économique et financier (CGEFi) du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (MINEIE) assure la maîtrise d'ouvrage du séminaire en partenariat avec la Préfecture de région et le Trésorier-payeur général de région, chef du pôle « gestion publique et développement économique » (GPDE). A ce titre il assure l'ingénierie de formation, arrête avec la Préfecture de Région le contenu des modules et le choix des intervenants. Il est garant de la qualité des prestations fournies dans le cadre du séminaire ainsi que de la qualité de ses productions dérivées. Pour l'ingénierie, le CGEFi s'assure également du concours de la Direction générale des entreprises (DGE) et de la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT).

La Préfecture de région se voit confiée la maîtrise d'œuvre du séminaire notamment pour ce qui concerne l'organisation des quatre journées thématiques en lien avec les Préfets et les Trésoriers-payeurs généraux en département. La Préfecture de région centralise l'ensemble des éléments, prépare les fiches techniques détaillées de chaque journée en lien avec le CGEFi et mobilise les Préfets et Trésoriers-payeurs de département pour en assurer la diffusion vers les stagiaires potentiels. Il appartient également au Préfet de région de procéder à la sélection définitive des stagiaires sur proposition et avis du comité de pilotage régional du séminaire.

Le CGEFi préparera une plaquette de communication dont il supportera le coût et qui servira de support à la communication en région.

Il est à cet effet constitué un comité de pilotage régional du séminaire composé notamment des partenaires suivants :

- Le Contrôle général économique et financier (CGEFi),
- La Direction générale des entreprises (DGE/PIPAME)
- Le Secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR) et notamment le chargé de mission DIACT mutations économiques,
- Le Trésorier-payeur général de région,
- Le Directeur régional de l'industrie de la recherche et de l'environnement,
- Le Directeur régional du travail de l'emploi, et de la formation professionnel,
- Le Délégué régional à la formation des personnels de préfectures des régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse.

Le comité de pilotage régional se réunit en tant que de besoin sous l'autorité du SGAR pour valider le contenu du séminaire, identifier et proposer au CGEFi les acteurs pertinents en région pour apporter leur témoignages, proposer au Préfet de région les stagiaires après examen de leur dossier de candidature, contrôler les dépenses engagées, organiser la communication autour du séminaire.

D'un commun accord, le CGEFi, la Préfecture de région et le Délégué régional à la formation des personnels de préfectures ont décidé de confier au CERAM Business School, établissement de la Chambre de commerce et d'industrie Nice Côte d'Azur, le portage administratif et financier des quatre journées thématiques décrites en annexe qui se tiendront successivement à Marseille, Toulon, Avignon et Sophia Antipolis et sur une période allant d'avril à juillet 2008. Le CERAM organise et anime la dernière journée thématique à Sophia Antipolis.

En confirmation de cet engagement, une convention figurant en annexe 2 sera établie entre le Préfet de région et le CERAM Business School pour formaliser ce partenariat. Le comité de pilotage régional sera chargé de suivre la mise en œuvre de cette convention.

ARTICLE 3 – COUT ET FINANCEMENT DE L'OPERATION

Le coût global de cette action de formation a été évalué à 50.000 € TTC selon le budget prévisionnel global estimatif figurant en annexe 3. Les dépenses prévisionnelles comprennent : déplacements et honoraires des experts et intervenants, locations de salles, restauration collective, sonorisation, communication.

Les parties signataires s'engagent à participer au financement de l'action de formation selon la clef de répartition suivante :

- Le MINEIE prendra à sa charge les coûts liés à l'ingénierie du séminaire, aux documents de communication, aux honoraires et déplacement de certains intervenants nationaux et européens et ce à concurrence de 15.000 € (quinze mille euros).
- La Préfecture de région attribuera au CERAM une dotation forfaitaire de 15.000 € (quinze mille euros) au titre du Fonds national pour l'aménagement du territoire (FNADT) et une contribution de 15.000 € (quinze mille euros) du Fonds social européen (FSE) au titre du programme d'assistance technique.
- La Délégation régionale à la formation PACA Corse supportera les dépenses inhérentes à la participation des agents de l'Etat à cette formation à concurrence de 5.000 € (cinq mille euros) sur les crédits délégués sur le titre 3 du programme 148 (fonction publique) - action formation des fonctionnaires au titre de la formation interministérielle déconcentrée.

ARTICLE 4 - ORGANISATION

L'organisation matérielle de cette action de formation sera assurée par le CERAM Business School pour le compte de la Préfecture de région Provence Alpes Côte d'Azur qui sera l'interlocuteur du prestataire pour l'ensemble des éléments de la prestation. Le mode opératoire d'organisation et de financement sera précisé par une convention entre le Préfet de région et le CERAM Business School.

Le CERAM Business School s'engage :

- à prendre en charge les modalités matérielles de l'organisation des quatre journées thématiques à partir des instructions qui lui seront données par la préfecture de région, c'est-à-dire notamment les locations de salles, les repas, les stagiaires, les intervenants, les interprètes, les plannings, et à assurer le paiement des frais correspondants ;
- à organiser et prendre en charge l'hébergement, les déplacements et la restauration des intervenants, ainsi que le paiement de leurs honoraires, selon les instructions reçues ;
- à accueillir dans ses locaux à Sophia Antipolis la dernière journée du séminaire dédiée au « scénarii de gestion de crise » et programmé le 9 juillet 2008 ;
- à mettre à la disposition de la Préfecture de région et du CGEFi pour la durée du séminaire un étudiant-stagiaire indemnisé par ses soins qui participera à l'élaboration des dossiers de séance pour chacune des quatre journées et à la préparation du dossier de synthèse du séminaire.

ARTICLE 5 – PROGRAMME, LIEU ET DUREE :

La formation se déroulera selon le programme décrit en annexe 1. Les intervenants seront choisis par le CGEFi en liaison avec la Préfecture de région qui s'appuiera sur les propositions du comité de pilotage régional mentionné à l'article 2 de la présente convention.

Cette formation se déroulera sur quatre journées thématiques :

- Le mercredi 23 avril à Marseille - « Les entreprises en mutation »
- Le mercredi 21 mai à Toulon - « Les territoires en mouvement »
- Le mercredi 18 juin en Avignon - « Comment s'inspirer des exemples européens ? »
- Le mercredi 9 juillet à Sophia Antipolis - « Comment construire l'avenir collectivement ? »

ARTICLE 6 – PUBLIC CONCERNE

Ce séminaire en phase expérimentale s'adresse à un public d'une quarantaine de personnes, représentatif de l'équilibre territorial régional et de l'ensemble des structures actives sur le thème de l'anticipation et/ou de l'accompagnement des mutations économiques. Il est basé sur l'échange, et sa finalité est de produire des outils opérationnels, chaque « séminariste » devra être en mesure de faire partager son vécu personnel récent du sujet.

Cette formation concernera les agents des services de l'Etat de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur qui constitueront au moins la moitié de l'effectif des stagiaires. Elle accueillera également des stagiaires venant des collectivités territoriales, des organismes professionnels et divers acteurs économiques.

Le comité de pilotage régional proposera au Préfet de région et au CGEFi, une liste définitive de candidats à partir notamment des propositions faites par les Préfets de département.

ARTICLE 7 – ANNULATION

La Préfecture de région organisatrice en accord avec le CGEFi, se réserve le droit d'annuler à tout moment et sans frais le projet de formation dans l'hypothèse où un impératif de service empêcherait la réalisation de cette action.

Fait à Marseille en trois exemplaires le, 28 MAI 2008

Le Préfet de région,

Pour le Préfet
Le Secrétaire Général
pour les Affaires Régionales

Jean-Paul BONNETAIN

le chef du service du CGEFi,

Charles COPPOLANI,

Le Délégué régional
à la formation des personnels
des préfectures des régions PACA et Corse

Pierre JOURDAN

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PRÉFECTURE DE LA RÉGION
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Marseille, le : - 3 JAN. 2008

LE PREFET DE LA REGION
PROVENCE - ALPES - COTE D'AZUR
ET
LE TRESORIER - PAYEUR GENERAL DE LA REGION
PROVENCE - ALPES - COTE D'AZUR

à

Madame et Messieurs les Préfets de département

Messieurs les Trésoriers-Payeurs Généraux

OBJET : Projet de séminaire-atelier « Mutations et anticipations économiques » en région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

PJ : un dossier

A l'occasion du comité de l'administration régionale du 7 novembre dernier, le Trésorier-payeur général de la région PACA et la représentante du CGEFI, Mme Christiane Ceccaldi, contrôleur général, vous ont présenté le projet de séminaire-atelier « Mutations économiques » qui sera organisé à titre expérimental en PACA au cours de l'année 2008.

Ce projet est une expérimentation de transposition sur le territoire PACA du concept du séminaire national organisé pour la septième année consécutive par le Contrôle général économique et financier (CGEFI) du MINEFE avec le concours de la DGE et en partenariat avec la DIACT. Le principe retenu pour PACA est un séminaire de quatre journées consacrées chacune prioritairement à une thématique indissociable des trois autres: emploi, Europe, territoires, anticipation.

Cette organisation à finalité opérationnelle doit permettre aux participants et aux intervenants de partager, d'analyser et de capitaliser les acquis des expériences vécues localement ou en région. L'objectif est de construire avec l'ensemble des acteurs pertinents localement une méthode précisant l'organisation, la hiérarchisation de l'ensemble des savoir-faire nécessaires à une mise en œuvre optimale d'outils communs pour anticiper et accompagner les mutations de l'économie en région.

Le calendrier prévisionnel et les thématiques envisagées sont précisés dans le document joint. Se basant sur l'expérience du séminaire national, le comité de pilotage régional du séminaire PACA propose un projet de contenu adapté au contexte régional que nous soumettons à votre approbation. Nous vous invitons à compléter ce projet par des propositions de sujets ou d'expériences en lien avec les problématiques que vous avez rencontrées, tout en préservant les objectifs, la cohérence et les équilibres d'ensemble du séminaire, garants de sa pertinence.

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL POUR LES AFFAIRES RÉGIONALES
Adresse postale : Bd Paul Peytral - 13282 MARSEILLE CEDEX 20 - Tél. : 04.91.15.60.00 - Fax : 04.91.15.61.90 - SGAR@paca.pref.gouv.fr

Le séminaire atelier se déroulera successivement à Marseille, Toulon, Avignon et Sophia-Antipolis. S'agissant de l'organisation de la journée prévue dans votre département, nous vous invitons à nous proposer un lieu pour accueillir le séminaire qui dispose d'une capacité minimum de 60 places.

S'agissant des stagiaires (quarante maximum), vous êtes invités à proposer des candidatures, dix maximum dont cinq pour les services de l'Etat, la sélection finale relevant d'un comité régional de sélection associant le CGEFI. Les quarante stagiaires seront sélectionnés sur la base de leur expérience du sujet, de leur niveau de responsabilité dans ce domaine et de leur capacité à être indifféremment stagiaire ou intervenant.

Nous vous proposons, en fonction de votre disponibilité, d'ouvrir et de clôturer la journée organisée dans votre département, sachant que l'ouverture du séminaire interviendra à Marseille et sa clôture à Sophia Antipolis, la dernière journée étant organisée au CERAM.

Le CERAM a été pressenti pour le portage administratif et financier de l'opération. Il centralisera notamment les inscriptions et apportera son concours au CGEFI pour l'information des participants et la logistique. Il pourra mettre à la disposition du CGEFI et du comité de pilotage régional, des stagiaires qui apporteront leur concours au projet.

Dans ce même esprit nous vous invitons à désigner deux correspondants, l'un en Préfecture, l'autre auprès du Trésorier-payeur général qui serviront de relais auprès des acteurs économiques de votre département.

Nous vous invitons à nous faire part de vos observations et à nous adresser vos propositions sur le contenu de la journée organisée dans votre département ainsi que sur les intervenants que vous souhaitez solliciter, au plus tard le 15 janvier 2008, sachant que le projet de programme définitif du séminaire sera présenté au CAR du 6 février prochain.

Pour toute information complémentaire, Thierry CLEMENT, chargé de mission au SGAR, est à votre entière disposition (tél : 04.91.15.60.93, mel : thierry.clement@paca.pref.gouv.fr).

Le Préfet de région,

Michel SAPPIN

Le Trésorier-payeur général de région,

Patrick GATIN

Copie : le directeur régional du travail de l'emploi et de la formation professionnelle,
le directeur régional de l'industrie, de la recherche et de l'environnement.